

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MODELO DE NEGÓCIOS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
BALIZAS OU SUBSÍDIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?
O CASO DA EMPRESA ABC LTDA.**

ARIEL BEHR

Proposta de Dissertação de Mestrado
apresentada ao PPGA da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre
Outubro de 2009

Orientador: Prof. Dr. Henrique Freitas

RESUMO

Um negócio dinâmico, característico da presença da TI, precisa entender sua gestão de forma clara para que seus clientes, fornecedores e colaboradores tenham certeza do rumo que suas ações estão tomando, e do quão próximo do sucesso a organização se encontra (MOURA, 2003). A Gestão por Competências auxilia este processo permitindo à empresa conhecer seus recursos humanos (DUTRA *et al.*, 2006), e conseqüentemente estratégicos, sob o enfoque de suas possibilidades em relação às demandas trazidas pelo mercado.

Ruas *et al.* (2005) reforça o papel estratégico do conceito de competências promovendo um raciocínio onde as “estratégias baseadas no posicionamento e estratégias sustentadas em recursos internos, têm contribuído com alternativas mais adequadas ao atual momento da economia”. Este posicionamento é justificado ao afirmarem os autores que tal relação favorece a dinâmica do envolvimento entre o ambiente empresarial e, os recursos internos e as competências da empresa na formulação estratégica.

Nesta direção, a presente proposta de dissertação objetiva entender *como colocar em prática a busca de definição do modelo de negócios e gestão por competências para subsidiar o planejamento estratégico de uma empresa de TI.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento Estratégico Convencional	10
Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico	12
Figura 3 – Reflexão dos componentes de um modelo de negócios	14
Figura 4 – Etapas do percurso metodológico do estudo	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de planejamento	10
Quadro 2 – Componentes de modelos de negócios na visão de 17 autores	13
Quadro 3 – Roteiro de entrevista com os gestores	21
Quadro 4 – Roteiro de entrevista com os clientes	22
Quadro 5 – Cronograma da pesquisa	24

SUMÁRIO

RESUMO	01
LISTA DE FIGURAS	02
LISTA DE QUADROS	02
SUMÁRIO	03
1. INTRODUÇÃO	04
1.1 Justificativa e relevância do estudo	07
1.2 Objetivo geral	07
1.3 Objetivos específicos	07
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	09
2.1 Planejamento Estratégico	09
2.2 Modelo de Negócios	11
2.3 Gestão por competências nas organizações	14
2.3.1 Identificando as competências	16
2.3.2 Elementos relevantes para o mapeamento de competências	18
3. MÉTODO	19
3.1 Desenho da pesquisa	19
3.2 Entrevistas	20
3.2.1 Entrevista com Diretor	20
3.2.2 Entrevista com Gestores	21
3.2.3 Entrevista com Clientes	21
3.3 Análises dos resultados	22
4. RESULTADOS ESPERADOS E CRONOGRAMA	23
4.1 Resultados esperados e limites	23
4.2 Cronograma	24
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Agilidade, dinamismo e eficiência, entre outras, são qualidades fundamentais ao mercado atual. Estas características diferenciam seus participantes e direcionam as escolhas de clientes e parceiros de atividades. Mas, a maneira com que o mercado e seus novos integrantes vêem as características de um negócio atual é completamente diferente da maneira como vinha sendo concebida até poucos anos atrás. Tapscott e Caston (1995) já discutiam mudanças fundamentais na situação econômica mundial, na natureza das empresas, e na necessidade de um novo paradigma – uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar as novas realidades.

Boa parte desta nova realidade se dá em razão da ampliação do papel da Tecnologia da Informação (TI) no cenário empresarial, tratando-se mais precisamente do uso abundante da internet. Este fato provoca mudanças não somente nos pressupostos econômicos, mas também nas exigências, escolhas e hábitos do consumidor, devido ao seu acesso a informações que lhe permitem escolher e customizar produtos (KAUFFMAN e WALDEN, 2001), podendo rapidamente trocar de fornecedor (SHAPIRO e VARIAN, 1999), assim conduzindo as empresas a uma revisão de suas estratégias de atuação e dos produtos e serviços que disponibilizam.

Kalakota e Whinston (1997) afirmam que tamanha evolução possibilitou comprar e vender sem sair de casa, a qualquer hora e em qualquer lugar do mundo. Este fato exige alterações nos produtos, nos processos e nas relações entre clientes, empresas, fornecedores e intermediários em todos os elos da cadeia produtiva (TURBAN *et al.*, 1999), fazendo-se então necessário estudar o impacto destas alterações nas estruturas organizacionais (AMAMI e ROWE, 2003). Por esta razão, a noção de modelo de negócios tradicional, bem como sua estratégia de atuação, tende a se modificar juntamente com as formas de aquisição, venda (AFUAH e TUCCI, 2001) e relacionamento com os clientes até então concebidas.

Desta maneira, o que pode realmente diferenciar a estratégia de determinada empresa frente ao mercado é a capacidade de se adaptar rapidamente as demanda impostas pelo mesmo. Portanto, se verifica que a idéia mais importante de um planejamento estratégico desta natureza é a definição de como avançar contra os principais competidores, considerando as necessidades e os desejos dos clientes (STEWART e IMMELT, 2006).

A meta das novas empresas não deverá mais ser apenas controlar custos, mas sim promover a transformação drástica e profunda do serviço ao cliente, inovação e capacidade de respostas rápidas ao mercado (TAPSCOTT, 1997). Uma alternativa para as empresas se adequarem a este tipo de concorrência é trabalhar num modelo de gestão que combata a ineficiência e a entropia organizacional, como afirma Moura (2003, p.9), de modo a deixar claro aos colaboradores os objetivos que representam o sucesso da organização. Para isso, o autor reforça que o mercado e os clientes devem ser conhecidos, devendo a empresa entender seus desejos.

Perante esse contexto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) afirmam que o desafio das organizações tem sido então, desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura. Desta forma, o conceito de competência assume relevância, por estabelecer relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p.11). Acredita-se por isso, que este conceito, tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS, 2005).

Nesta emergência do conceito de competências para a gestão das organizações Zarifian (2001) foca em três mudanças principais ocasionadas no mundo do trabalho: *a noção de evento*, ou seja, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação, tendo o indivíduo de estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho; *a comunicação*, que significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão; e *a noção de serviço*, isto é, atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que a identificação de competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, visto que para tal se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis. O conceito de competência pode ser utilizado, portanto, como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA *et al.*, 2006), assumindo um papel de referência na gestão das empresas e organizações em geral (RUAS, 2009a), sendo estas as que conseguem responder

às demandas impostas pelo ambiente no qual se inserem, mantendo ou obtendo mais vantagens competitivas.

Assim, tem-se a Gestão por Competências (RUAS, 2009a; 2009b), que ganha importância ao se aliar à estratégia organizacional, pois foca nas competências da organização com base em seus elementos estratégicos, e por consequência, trabalha as competências funcionais e individuais, que por fim se estruturam em um modelo de negócios diferenciador no mercado em que atua.

Portanto, este trabalho se baseia na abordagem da Gestão por Competências orientada para a Gestão Organizacional (RUAS, 2009b), onde se pode articular de maneira sistemática a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa.

Com o objetivo de trazer sustentação teórica ao entendimento da situação exposta, e aos resultados que serão encontrados, esta pesquisa pretende ser realizada à luz da abordagem da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001; BARNEY e CLARK, 2007) sob o paradigma “Estrutura, Conduta e Desempenho” (*SCP Paradigm*) (PORTER, 1980) que prevê que a estrutura de mercado exerce influência na conduta e no desempenho. Particularmente neste estudo, a abordagem da Visão Baseada em Recursos será utilizada como filtro na caracterização do cenário organizacional, ganhando importância no relacionamento da mesma com questões estratégicas da empresa.

Portanto, a proposta desta pesquisa está em responder a seguinte questão: *Como colocar em prática a busca de definição do modelo de negócios e gestão por competências para subsidiar o planejamento estratégico de uma empresa de TI? E que lições se tira disso?* Para que isso se faça possível, buscar-se-á junto à literatura: entender as premissas de um planejamento estratégico, entender o envolvimento teórico entre o modelo de negócios e a gestão por competências e, compreender a influência deste envolvimento no planejamento estratégico de uma empresa de TI.

A seguir, após apresentar as justificativas e os objetivos, este projeto mostra, na seção 2, os conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico, aos Modelos de Negócio e à Gestão por Competências. Na seção 3 é apresentado o método a ser utilizado para alcançar o objetivo proposto e, na seção 4, o cronograma de estudos é proposto, são feitas algumas considerações e também apresentados os resultados que se espera atingir com a realização do estudo.

1.1 Justificativa e relevância do estudo

Um negócio dinâmico, característico da presença da TI, precisa entender sua gestão de forma clara para que seus clientes, fornecedores e colaboradores tenham certeza do rumo que suas ações estão tomando, e do quão próximo do sucesso a organização se encontra (MOURA, 2003). A Gestão por Competências auxilia este processo permitindo à empresa conhecer seus recursos humanos (DUTRA *et al.*, 2006), e conseqüentemente estratégicos, sob o enfoque de suas possibilidades em relação às demandas trazidas pelo mercado.

Ruas *et al.* (2005) reforça o papel estratégico do conceito de competências promovendo um raciocínio onde as “estratégias baseadas no posicionamento e estratégias sustentadas em recursos internos, têm contribuído com alternativas mais adequadas ao atual momento da economia”. Os autores justificam este posicionamento afirmando que tal relação favorece a dinâmica do envolvimento entre o ambiente empresarial e, os recursos internos e as competências da empresa na formulação estratégica.

Acredita-se então que a relevância deste estudo esteja na possibilidade de identificar as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma empresa, com base em seus pilares estratégicos, além de estabelecer relações empíricas com os referenciais verificados na literatura. Assim, esta proposta não se restringe a trazer contribuições no contexto acadêmico, mas também as trás de forma prática, no momento em que ressalta um componente estratégico empresarial estudado à luz de um enfoque contemporâneo de gestão.

1.2 Objetivo geral

Na direção do que foi apresentado, a presente proposta de dissertação objetiva entender *como colocar em prática a busca de definição do modelo de negócios e gestão por competências para subsidiar o planejamento estratégico de uma empresa de TI.*

1.3 Objetivos específicos

Para que seja possível atingir o objetivo supracitado, outros se fazem necessário em uma linha lógica de obtenção de entendimento da temática proposta, quais sejam:

1. Compreender os conceitos existentes na literatura referentes ao Planejamento Estratégico, Modelos de Negócio e Gestão por Competências;
2. Entender o envolvimento teórico entre Modelos de Negócio e Gestão por Competências;
3. Entender, com base em um modelo de negócios, as características inerentes ao planejamento estratégico de uma empresa do ramo de TI;
4. Identificar, por meio do mapeamento de competências, as variáveis que guiam o mercado e que estão presentes em uma empresa do ramo de TI; e
5. Desenvolver um *framework* de estudo das competências relacionadas ao modelo de negócios em uma empresa do ramo de TI.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No sentido de melhor esclarecer os conceitos que estão sendo abordados, e justificar a presente proposta, esta seção traz alguns teóricos que aparam o que vem a ser dito. Para tal uma ordem de relevância é seguida.

2.1 Planejamento Estratégico

Em pesquisa realizada com 784 executivos da Europa, Estados Unidos e Ásia, foi revelado que a ferramenta gerencial mais apreciada e empregada por eles é o planejamento estratégico (BAIN & COMPANY, 2002 *apud* MUNDSTOCK, 2008). De acordo com Brodbeck (2001) os estudos do planejamento estratégico tiveram início com as idéias de Simon (1965) que identificou o termo estratégia como um conjunto de ações e decisões que devem definir o rumo da organização durante determinado período de tempo. E, deste momento em diante, outros estudos detiveram seu foco nesta área, complementando e criticando o que até então se tinha (MINTZBERG, 1994; OLIVEIRA, 1997).

Rezende (2003) afirma que o planejamento estratégico é um processo interativo que visa criar objetivos, políticas e estratégias das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização, sendo elaborado por meio de uma técnica de análise do ambiente, das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes e fracos, que possibilitam aos executivos estabelecer um rumo para a organização. A motivação do planejamento estratégico está então em priorizar e definir os objetivos da empresa no intuito de torná-los claros e alinhados. A razão disto é buscar um senso de direção que apresente objetivos, táticas e metas que possibilitem o alcance de um objetivo final proposto (MUNDSTOCK, 2008). Para tanto, o processo de planejamento estratégico deve incluir elementos da formulação e da implementação da estratégia (MENON *et al.*, 1999).

Neste sentido, Mintzberg (2008) traz um modelo convencional de planejamento estratégico disposto com quatro hierarquias (adicionadas pelos Orçamentos) apresentadas em dois momentos, como mostra a Figura 1. Mas, embora apresente este modelo, o autor afirma que de fato, a fase de implementação não ocorre no momento do planejamento em hipótese alguma.



Figura 1 – Planejamento Estratégico Convencional
Fonte: Mintzberg (2008)

Quando se fala da formulação e da implementação de estratégias ficam também discriminados dois níveis estratégicos diferentes dentro da empresa, um tático e outro operacional (OLIVEIRA, 1997). O planejamento tático seria aquele que se atem a traçar os objetivos mais amplos da organização como o planejamento financeiro, por exemplo, e o planejamento operacional se concentra na elaboração e execução de objetivos mais específicos como, o plano de despesas, o plano de compras e o plano orçamentário, entre outros como demonstra o Quadro 1.

Tipo Planejamento Estratégico					Nível
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de capacitação interna	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Quadro 1 – Níveis de planejamento
Fonte: adaptado de Oliveira (1997)

Todavia, o planejamento estratégico não deve ser visto de maneira isolada pois se torna insuficiente, haja vista não permitir a clara visualização de objetivos de longo prazo, assim não existindo ações imediatas que o operacionalizem (OLIVEIRA, 1997). Neste caso Oliveira (1997) sugere a utilização de planejamentos táticos e operacionais de forma conjunta.

Desta maneira, quando estes planos táticos e operacionais são vistos conjuntamente, como sugere Oliveira (1997), o planejamento estratégico continua podendo ser entendido como um sistema lógico, mas que por vezes transcende a seqüência tradicional, e confunde os dois níveis no longo prazo.

Um modelo bem elaborado no sentido lógico de apresentação, e que delimita seus componentes de maneira explícita, é o encontrado em Oliveira (1997). Seu valor se dá não só por contemplar os elementos estratégicos visíveis na empresa, mas também por permitir que se identifiquem os fatores externos à empresa numa visão processual de sua constituição. Este modelo é apresentado na Figura 2.

Por fim, Braga e Monteiro (2005) dizem que “a chave para o sucesso do planejamento estratégico não está somente nas qualidades do plano, mas principalmente na competência decisória dos que vão implementá-lo”. Assim, este projeto de estudo se propõe a entender agora o papel de execução de um modelo de negócios e das competências organizacionais no contexto estratégico.

2.2 Modelo de negócios

Para que a empresa tenha clareza de quais são os seus produtos disponíveis ao mercado, quais são seus atores e fluxos de trabalho, bem como quais os benefícios que promove aos que com ela se envolvem, o modelo de negócios é uma ferramenta de grande relevância (LECHNER e HUMMEL 2002).

Apesar disso, o modelo de negócios não é a estratégia empresarial propriamente dita, diferenciando-se da mesma em alguns pontos. O mais palpável destes é que o modelo de negócios dispara o processo de ‘criação’ de valor para o consumidor, e na estratégia a ênfase está na ‘captura’ de valor e sustentabilidade, muito mais do que no modelo de negócios (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002). Andrade (2001) representa esta diferença dizendo que a estratégia é mais ampla do que o modelo de negócios, pois faz parte da estratégia a própria revisão dos modelos de negócios.

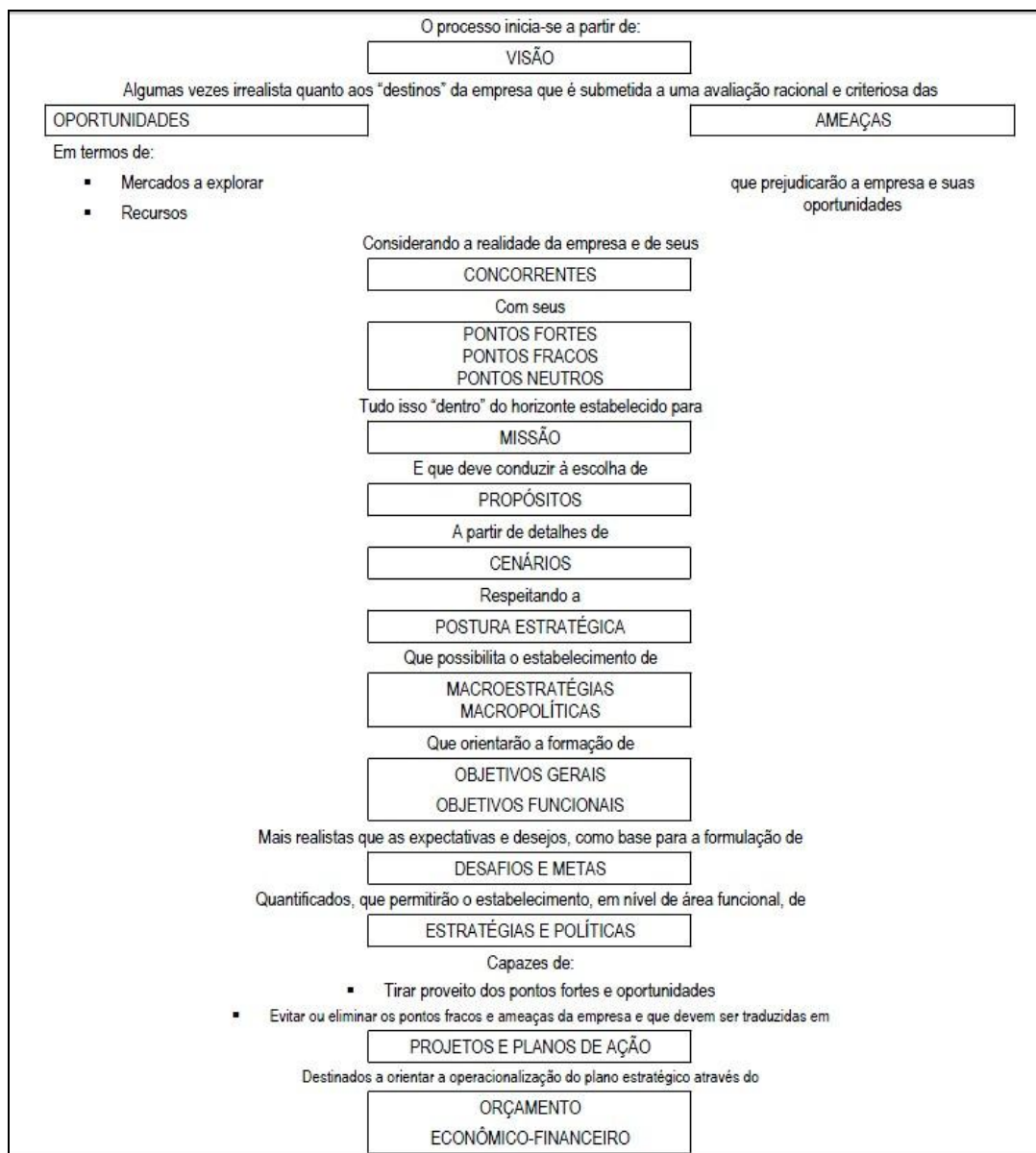


Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico
Fonte: adaptado de Oliveira (1997)

Da mesma maneira, o modelo de negócios não se confunde com o plano de negócio. Este último se refere a um documento que contém detalhes estratégicos e operacionais do negócio, podendo ser oriundo do planejamento estratégico ou mesmo do modelo de negócios, porém servindo apenas como um repositório de informações (FOO, WONG e ONG, 2004 *apud* LUCIANO, 2004).

Luciano (2004) então considera o modelo de negócios como a descrição da maneira com a qual a organização pretende criar valor através dos produtos e serviços que oferece, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando a criação de diferenciais e a sustentabilidade. Neste estudo, a

autora apresentou uma reunião dos principais componentes de um modelo de negócios existentes na literatura, analisando modelos de 19 autores, onde somente 17 foram aproveitados. Fruto desta pesquisa a autora compilou um quadro trazendo os principais resultados, e este se encontra disposto no Quadro 2.

Autor	Componentes de modelos de negócios	Autor	Componentes de modelos de negócios
Afuah e Tucci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor ao consumidor ▪ escopo ▪ precificação ▪ fonte de recursos ▪ implementação ▪ capacidade/competência ▪ sustentabilidade 	Forge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ processo central do negócio ▪ cadeia de valor ▪ cultura ▪ modelos mentais ▪ estrutura corporativa ▪ estilo gerencial
Amit e Zott	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conteúdo ▪ estrutura ▪ governança 	Apple-gate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito ▪ capacidades ▪ valor
Zimmermann	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de um produto ou serviço ▪ comunidade de negócios relevante ▪ benefícios potenciais aos agentes ▪ fontes de recursos 	Brandtweiner e Mahrer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de um produto/serviço ▪ a descrição dos benefícios potenciais ▪ a descrição das fontes de recursos ▪ identificação do mercado
Mahadevan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fluxo de valor (aos parceiros e clientes) ▪ fluxo de recursos ▪ fluxo de logística 	Stähler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proposição de valor ▪ arquitetura de bens e serviços ▪ modelo de rendimentos
Weill, Vitale e Ross	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumidores ▪ clientes ▪ parceiros ▪ fornecedores ▪ fluxo de produtos/informação/dinheiro 	Krüger, Swatmann e van der Beek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ infra-estrutura ▪ objetivos estratégicos, proposta de valor ▪ fontes de lucro ▪ fatores críticos de sucesso ▪ <i>core competence</i>
Rayport e Jaworski	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proposição de valor ▪ definir o que será comercializado ▪ especificar os recursos necessários ▪ definir modelos financeiros de rendimento 	Pigneur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovação em produto para o cliente ▪ relação com o consumidor ▪ infra-estrutura ▪ aspectos financeiros
Chesbrough e Rosenbloom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificação do segmento de mercado ▪ proposição clara de valor ▪ elementos da cadeia de valor ▪ definição de custos e lucros ▪ posicionamento na cadeia de valor ▪ formulação da estratégia competitiva 	Hedman e Kalling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumidores potenciais ▪ competidores potenciais ▪ produtos/serviços ▪ atividades ▪ recursos ▪ fornecimento e entradas de produção
Bieger, Rüegg-Stürm e Von Rhor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir bens/serviços e valor ▪ comunicação ▪ rendimentos ▪ crescimento ▪ competências ▪ organização ▪ cooperação ▪ coordenação 	Timmers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de um produto/serviço ▪ a descrição dos benefícios potenciais ▪ a descrição das fontes de recursos
		Klueber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de negócios ▪ descrição das regras de criação de valor ▪ arquitetura de SI ▪ benefícios potenciais ▪ fontes de recursos

Quadro 2 – Componentes de modelos de negócios na visão de 17 autores
Fonte: Luciano (2004)

De posse desta construção, ficam mais claros os norteadores de um modelo de negócios e quais variáveis tendem a ser identificadas na construção de um. Também partindo

desse princípio, na realização de um estudo de caso, Luciano (2004) traz uma reflexão sobre estes componentes, apresentando-os como componentes: indispensáveis, que dependem do caso e dispensáveis; como segue na Figura 3:

Reflexão	Componente	
Indispensável	Processo central do negócio	Análise do mercado
	Produtos ou serviços	Imagem da organização
	Parcerias	Indicadores de desempenho
	Cadeia de valor	Fatores críticos de sucesso
	Estrutura organizacional	Competências
	Tecnologia	
Depende do caso	Recursos	Divulgação
	Sustentabilidade	Regulamentações
	Retorno do investimento	
Dispensável	Fluxo de logística	

Figura 3 – Reflexão dos componentes de um modelo de negócios
Fonte: Luciano (2004)

Na definição de Lee (2001), um modelo de negócios é todo o sistema para entregar utilidade para os clientes e obter lucro na atividade. Nesta ótica um tanto utilitarista, fica marcado um conceito presente na Gestão por Competências, que é o conceito de ‘entrega’ (RUAS, 2009b). Este remete a uma noção de ‘contribuição’ para determinada atividade, carregando consigo assim o entendimento de uma proposta, ou tarefa, que se baseia nos objetivos que a estratégia empresarial define.

Neste sentido, Andrade (2001) reforça o envolvimento da noção de competências com o modelo de negócios trazendo uma definição voltada para o lado da estratégia, afirmando que “modelos de negócios são aplicações de uma estratégia de negócios cujo objetivo final é a geração de valor através da aplicação dos recursos disponíveis. É uma arquitetura definida pela organização, para a criação de valor através da maximização dos seus recursos e competências essenciais”.

2.3 Gestão por Competências nas organizações

Visando sempre o aumento da competitividade, constantemente são criadas e inseridas no ambiente das empresas novas práticas de gestão. Dentre estas surgiu a noção de

competências no cenário das organizações, uma abordagem trazida primeiramente em complemento a outras práticas de gestão, mas que ganhou destaque na década de 90 com as publicações de Prahalad e Hamel, e tem crescente aplicação no ambiente da gestão de recursos humanos brasileira.

Segundo Ruas (2009a) a noção de competências tem sido frequentemente empregada como um modelo de gestão que pressupõe a combinação adequada de competências organizacionais (do tipo competências coletivas), as quais tratam de entregas coletivas, e competências individuais. A gestão por competências, vista sob um enfoque organizacional, visa atuar no conjunto de capacidades, habilidades e atitudes coletivas e individuais da organização com a finalidade de alinhar estas à estratégia organizacional.

Isto visto no cenário dinâmico característico de uma empresa do ramo de TI, faz com que se tenha noção do emprego estratégico deste modelo. Ruas *et al.* (2005) corroboram afirmando que:

“na dimensão estratégica do conceito de competências, novas maneiras de pensar a aparente “contradição” entre estratégias baseadas no posicionamento e estratégias sustentadas em recursos internos, têm contribuído com alternativas mais adequadas ao atual momento da economia. Isso porque essas novas formulações buscam exatamente valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos como o elemento fundamental na formulação estratégica”.

Contudo, para que se consiga o alinhamento da estratégia com as competências da organização, se fazem necessários o mapeamento, a modelagem e o direcionamento destas características. Para tal outros conceitos clareiam o entendimento. Um deles é o trazido por Prahalad e Hamel (1990, p.83) chamado ‘*core competences*’ ou competências essenciais: estas provêm acesso potencial a uma grande variedade de mercados, contribuem significativamente para a percepção de benefícios vista pelo cliente no produto final e, por fim, são dificilmente copiadas pela concorrência. Um exemplo de ‘core competence’ que poderia ser dado a uma empresa do setor industrial é o aprendizado coletivo da organização, especialmente em como coordenar a produção de diversos tipos de produtos e integrar múltiplos fluxos tecnológicos (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Outros conceitos importantes são os de Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais (Ruas *et al.*, 2005). Como em uma escala estes se complementam e permitem

enxergar o todo da empresa dividido em dimensões. As competências organizacionais estão relacionadas às capacidades coletivas da organização, integrando várias áreas de maneira a atingir um objetivo determinado pelas diretrizes estratégicas da empresa. Estas competências organizacionais são divididas por Prahalad e Hamel (1990) em seletivas e básicas sendo as primeiras aquelas que viabilizam a diferenciação de uma organização no seu espaço de competição, e as segundas aquelas que são qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado. Ruas *et al.* (2005) reúne esses conceitos já definidos, de uma maneira mais clara, e caracteriza competências organizacionais ‘básicas’ como sendo as responsáveis pela sobrevivência da organização, competências organizacionais ‘seletivas’ como as que diferenciam a organização no espaço de competição onde atua, e competências organizacionais ‘essenciais’ como as excepcionais, que diferenciam a organização no espaço de competição, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

As Competências Funcionais são aquelas que correspondem às principais atividades da organização e que são desejáveis para o bom desempenho de suas áreas. Estas competências são também chamadas de Contribuições de Área (CtAs), que segundo Ruas (2009b) representam as “entregas” que cada área ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para o desempenho estratégico.

Já as Competências Individuais, ou Profissionais, são aquelas que os colaboradores da organização devem empregar para atender às necessidades de seu cargo (RUAS, 2009b). Ou seja, considerando que o mapeamento destas competências é o resultado de um processo em que as contribuições para a estratégia representam um papel fundamental, é justamente nesta relação que se estabelece a articulação entre as competências individuais, coletivas das áreas e organizacionais.

2.3.1 Identificando as competências

Em pesquisa literária Ruas *et al.* (2005) afirmam que grande parte das publicações tratando de competências no cenário nacional se propõem a levantar, definir ou caracterizar competências desejáveis à funções específicas na empresa. Em segundo plano as pesquisas se dedicam a fazer um diagnóstico das necessidades de novas competências tendo em vista a perspectiva de novas situações de trabalho, e em terceiro plano a identificar que tipo de competências gerenciais são necessárias a determinado segmento produtivo.

Entretanto, o mapeamento de competências é ainda um assunto com entendimentos próximos, mas não em consenso, na literatura brasileira. Rossato (2002) diz que no mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências existentes na empresa e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. A autora também diz que o mapeamento de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os colaboradores na empresa, identificar potencialidades e carências de competências do trabalhador e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Faria *et al.* (2005) afirmam que o mapeamento permite levantar os pontos fortes e os pontos fracos de determinado profissional para que este possa autogerenciar sua carreira e investir no desenvolvimento das competências consideradas importantes para o campo no qual pretende atuar. Dizem ainda os autores, que os modelos de mapeamento são estruturados a partir de competências essenciais previamente levantadas e definidas em pesquisa de valores organizacionais e profissionais e, que a definição do núcleo de competências deve ser estruturada com base nas competências relacionadas como fatores críticos de sucesso de cada grupo de funções. Para Fleury e Fleury (2004) o mapeamento de competências no âmbito organizacional é uma tarefa muito trabalhosa, haja vista que exige muito tempo em contato direto com gerentes, clientes e parcelas dos funcionários de todas as áreas da empresa.

Ruas (2009b) diz existirem três formas se abordar a gestão por competências utilizando os conceitos já tratados, quais sejam: orientada para a gestão de pessoas, orientada para a gestão de pessoas com enfoque e orientada para a gestão organizacional. Porém, neste trabalho trataremos apenas da abordagem da gestão por competências orientada para a gestão organizacional por ser a considerada mais completa e adaptável ao campo estratégico.

Nesta abordagem o objetivo é vincular as competências da organização nas dimensões organizacional, funcional e individual de forma sistemática. Ruas (2009a) afirma que primeiramente é preciso identificar e caracterizar de forma clara as Competências Organizacionais necessárias ao tipo de negócio da organização que são exigidas pela estratégia da mesma, aparecendo assim a participação das competências no modelo de negócios, por exemplo. Após isso se faz o mapeamento das capacidades e recursos que vão servir de base às Competências Organizacionais, ou seja, são detalhados os processos de cooperação e interação entre áreas e pessoas e entre recursos coletivos e individuais da empresa, tendo como fruto desta tarefa a definição das Contribuições de cada área e, conseqüentemente, das Competências Funcionais. E, por fim, é feito o mapeamento das

Competências Individuais que sustentam estas Competências Funcionais e Contribuições de cada área.

Por fim, por parte da proposta deste trabalho estar na identificação de competências, veremos novamente na parte relativa à metodologia, os princípios do mapeamento das competências na abordagem orientada para a gestão organizacional.

2.3.2 Elementos relevantes para o mapeamento de competências

Dentro da nova realidade característica do “mercado dinâmico”, não basta apenas ter foco nas necessidades do cliente, mas deve-se ter uma estrutura empresarial disposta a atender este objetivo. Esta disposição deve ter início no planejamento estratégico da organização e ainda perpassar todos os seus planos de ação e modelos de negócio, tendo como característica fundamental desses documentos a presença dos objetivos estratégicos que guiam o negócio.

Neste sentido o termo ‘Fator Crítico do Sucesso’ tem especial importância, pois define uma atitude ou meta que é essencial ao atingimento de um objetivo estratégico da empresa. Estes Fatores são inerentes ao tipo de negócio ou atividade em que a organização está inserida, e não a organização particularmente, influenciando assim todas as empresas atuantes neste mesmo setor (RUAS, 2009a). Outros termos importantes que clareiam os objetivos estratégicos são os de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos de um negócio ou organização.

Selznick (1957) *apud* Gilgeous e Parveen (2001) reconheceu estes fatores internos de um negócio em uma abordagem que chamou de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* - SWOT) e utilizou esta ferramenta para identificar competências da organização. Nesta abordagem oportunidades são situações externas à organização que podem ser observadas e aproveitadas de maneira a auxiliar os objetivos estratégicos da empresa. Ameaças são da mesma forma, situações externas que conforme a preparação da organização em recebê-las, podem prejudicar sobremaneira a consecução de seus objetivos estratégicos. Diferente disso são os pontos fortes e fracos aos quais a organização deve atentar. Estes pontos são fraquezas ou incapacidades e forças ou capacidades que a que a empresa tem e deve controlar na direção de suas metas e objetivos estratégicos (ASPLAM/PUCRS). A diferença fundamental entre ‘oportunidades e ameaças’ e ‘pontos fortes e pontos fracos’ reside então na origem desses vetores.

3. MÉTODO

Buscando atender ao objetivo proposto, este trabalho pretende se estruturar por meio de uma pesquisa exploratória sustentada por um estudo de caso. Esta abordagem foi escolhida em razão de bem se adaptar a assuntos com a teoria em seu estágio inicial, onde a experiência e a perspectiva dos atores são importantes e na qual a consideração do contexto de ação é crítica (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987). A pesquisa de caráter exploratório é indicada para os casos em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre um tema (YIN, 2004), como acontece com a Gestão por Competências em relação ao Modelo de Negócios em empresas atuantes no ramo de TI. Enquanto método, o estudo se caracteriza como qualitativo, pelo fato de buscar entender um fenômeno em específico – as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma empresa – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995). Conforme esta autora, os dados podem ser adquiridos através de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, bem como citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências.

O caso, portanto, se deseja que esteja em uma empresa atuante no segmento de softwares, aqui denominada ABC Ltda., atuante há 15 anos no mercado brasileiro, e que possui atualmente 25 colaboradores. Dessa forma, o estudo de caso será realizado por meio de entrevistas semi e não-estruturadas com o diretor da empresa, com a totalidade dos gestores e, com alguns clientes pela empresa propostos. Os roteiros prévios foram construídos com base na literatura disponível, principalmente em Ruas (2009a; 2009b), com questões relativas ao perfil do entrevistado em relação à empresa. Sumariamente o método de pesquisa utilizado neste trabalho se dará em quatro momentos, cujas etapas se encontram descritas nos roteiros logo abaixo.

3.1 Desenho da pesquisa

A fim de melhor entender o percurso metodológico percorrido neste estudo, a Figura 4 é apresentada, com as etapas que estruturam a pesquisa, e as técnicas de coleta e análise utilizadas.

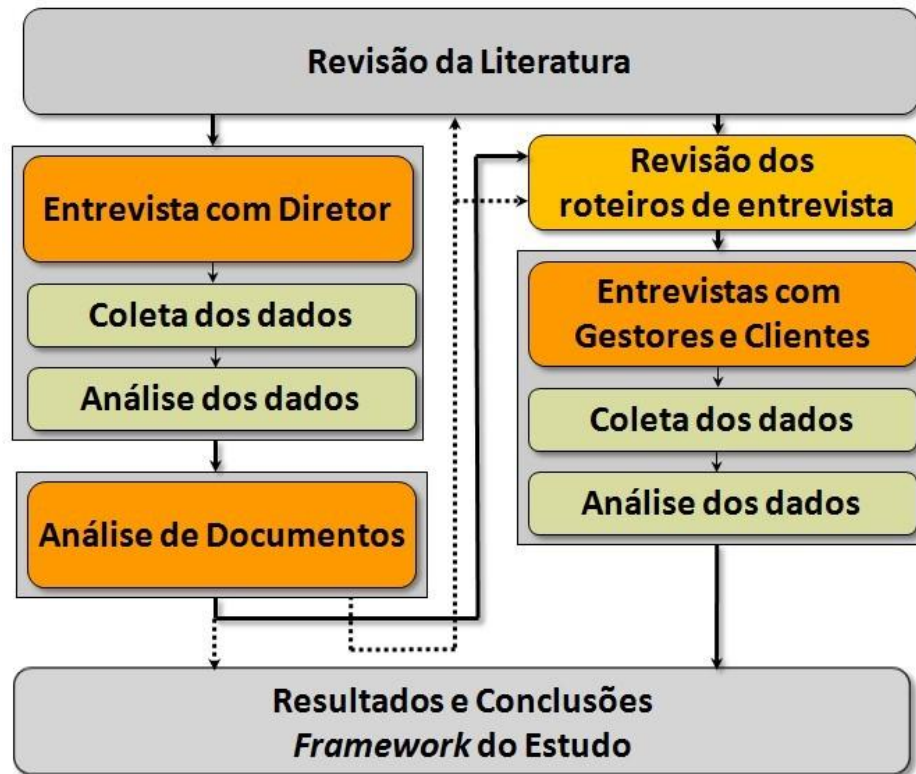


Figura 4 – Etapas do percurso metodológico do estudo
 Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Entrevistas

Será feita em três momentos de reunião, o primeiro para refinamento do roteiro de entrevista, o segundo para entrevistar os gestores e o último para entrevistar os clientes, buscando também discutir termos relacionados ao tema.

3.2.1 Entrevista com Diretor

Pretende-se neste momento promover uma entrevista não estruturada com o gerente diretor da empresa, guiada para discutir os conceitos *empresa X negócio*, *fatores críticos de sucesso*, *pontos fortes e fracos*, *ameaças e oportunidades*, e *competências*, a fim de que não ocorram divergências de entendimento quando da aplicação das entrevistas. Nessa entrevista também deve ser discutido os Referenciais Estratégicos da empresa (Missão, Princípios e Valores, Negócio e Intenção estratégica), onde se busca o acesso a alguns documentos da mesma. De posse de qualquer arquivo vindo da empresa será conduzida uma análise documental em tal objeto.

3.2.2 Entrevistas com Gestores

Por meio de entrevista semi-estruturada, em um roteiro proposto inicialmente com 10 questões, buscar-se-á identificar questões do perfil profissional do entrevistado, como tempo de empresa, atividade que realiza, suas responsabilidades e áreas com as quais interage. Em seguida se focará o levantamento de questões estratégicas do negócio da empresa, tais como aspectos que podem gerar diferenciação do negócio e vantagem competitiva no mercado em que atua (fatores críticos de sucesso), os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como fatores que geram oportunidades ou ameaças à organização.

No Quadro 3, abaixo apresentado, está disposto o roteiro até então proposto para ser aplicado entre os clientes da empresa.

1. Há quanto **tempo** você trabalha na ABC Ltda.?
2. Qual a sua principal **atividade**?
3. Quais as suas **responsabilidades**?
4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais **interage** para conseguir realizar o teu trabalho?
5. Quais os **desafios** enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?
6. Em sua opinião, quais são os aspectos que podem gerar **diferenciação** ou **ameaçar** a sobrevivência das empresas que atuam no tipo de negócio da ABC Ltda.? (ex. de FCS: preço, confiabilidade/imagem, prazo de “entrega”). (Quais são os **fatores críticos de sucesso do negócio** no qual atua a ABC Ltda.? [RUAS, 2009])
7. Considerando esses **aspectos (fatores críticos)**, quais deles podem ser identificados como **pontos fortes** que a ABC Ltda. possui e que podem gerar **vantagens competitivas** para a SB perante o mercado e os concorrentes? [RUAS, 2009]
8. Quais os **pontos fracos** você acha que a ABC Ltda. deveria desenvolver/melhorar? [RUAS, 2009]
9. Quais as **ameaças** você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? [RUAS, 2009]
10. Quais as **oportunidades** você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? [RUAS, 2009]

Quadro 3 – Roteiro de entrevista com os gestores

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.3 Entrevistas com Clientes

A entrevista semi-estruturada com os clientes da empresa em estudo, conta com um roteiro proposto de 5 questões. Os entrevistados serão questionados quanto aos aspectos levados em consideração no momento da escolha do fornecedor (fatores críticos de sucesso) e o que a empresa faz de melhor no mercado em que atua. Também se busca nesta fase levantar

os pontos fortes e fracos da empresa no ponto de vista dos clientes, e como estes vêem o produto/serviço que a empresa oferece.

No Quadro 4, abaixo apresentado, está disposto o roteiro até então proposto para ser aplicado entre os clientes da empresa.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Quando você (ou sua empresa) busca um produto ou serviço similar aos que a ABC Ltda. fornece, quais aspectos são levados em consideração na escolha? (Ex: confiabilidade/imagem da empresa, prazo de entrega, preço, etc.) [RUAS, 2009]2. Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, pontos fortes que a ABC Ltda. possui? [RUAS, 2009]3. O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor? [RUAS, 2009]4. Quais pontos fortes você acha que ela não possui e deveria ter ou desenvolver? [RUAS, 2009]5. Como você vê o produto/serviço da ABC Ltda. hoje? [RUAS, 2009] |
|--|

Quadro 4– Roteiro de entrevista com os clientes

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 Análise dos dados

A quarta e última etapa da pesquisa será subsidiada por duas técnicas de análise de dados: análise léxica e análise de conteúdo. Primeiramente se realizará em software específico uma análise léxica com os relatos das entrevistas. Segundo Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005, p. 14) a análise léxica “consiste em se passar da análise do texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas)”. Será feita então, a chamada *navegação lexical*, que consiste em ir diretamente às respostas onde foi citada a palavra em questão, gerando um arquivo contendo a lista das respostas do léxico.

Em seguida, com o intuito de aprofundar o entendimento das palavras-chave levantadas, utilizar-se-á da análise de conteúdo, que obtém dados por meio da análise sistemática e da observação, e onde o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas ocorrem, e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto (HAIR *et al.*, 2005). Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005) complementam que a análise de conteúdo consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, codificando-se cada uma, obtendo uma idéia bem mais precisa sobre o todo.

4. RESULTADOS ESPERADOS E CRONOGRAMA

Os conceitos da Gestão por Competências, em especial o de *'core competences'* (PRAHALD e HAMEL, 1990) se relacionam intimamente com os preceitos da abordagem da *Resource based-view* quando trata do papel estratégico. A RBV diz que para gerar vantagem competitiva sustentável, um planejamento estratégico deve, além de prover valor econômico, ser difícil de imitar e não substituível (POWELL, 1992). A abordagem da *Resource based-view* (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001, 2007), sob o paradigma “Estrutura, Conduta e Desempenho” (PORTER, 1980), vê o desempenho da organização atrelado diretamente a sua estrutura e a suas práticas de gestão. Neste sentido, a organização promove sua estratégia contando com os recursos que dispõe e alocando-os de forma que: agreguem valor ao negócio, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; sejam raros em relação aos dos competidores; não sejam imitáveis e; não sejam substitutos equivalentes dos demais recursos estratégicos (BARNEY, 1991).

Assim é perceptível que a diferenciação entre empresas é o fator competitivo que pode trazer vantagens e destaque no mercado. A organização promove sua estratégia contando com as competências, atividades e recursos que dispõe e os alocando de maneira única e particular à sua empresa. Neste sentido, um novo tipo de negócio, como se torna o negócio baseado na realidade da tecnologia da informação, exige novas abordagens gerenciais, como é o caso da Gestão por Competências, e também uma revisita aos instrumentos estratégicos até então utilizados (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2004).

4.1 Resultados esperados

Por meio das entrevistas realizadas com os gestores e clientes da empresa, espera-se ser possível identificar as competências organizacionais, as competências funcionais e as competências individuais da empresa. Inicialmente, buscar-se-á mapear com base nas respostas dos gestores e clientes, os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes e fracos identificados na empresa, no intuito de entender quais as Competências Organizacionais ali requeridas.

Num segundo momento se espera identificar e descrever as Competências Funcionais, ou também chamadas de Contribuições das Áreas, que serão mapeadas com base não só nos relatos dos gerentes e clientes, mas também por meio das competências organizacionais

identificadas anteriormente, isto é, verificando a qual(quais) área(s) compete(m) cada competência organizacional. Por fim, espera-se fazer o mapeamento e a descrição das Competências Individuais, que resultaram das etapas anteriores.

Ao final deste trabalho se espera mapear e identificar quais as competências organizacionais, funcionais e individuais necessárias a uma empresa do ramo de TI, relacionando estes resultados com a identificação do modelo de negócios apresentado pela ABC Ltda.. Além disso, com os estudos que serão realizados, também se pretende apresentar contribuições ao entendimento do que representa a Gestão por Competências ao planejamento estratégico, permitindo que a academia possa ampliar seu escopo de estudo e capacitação nesta temática.

4.2 Cronograma da pesquisa

A seguir se apresenta o cronograma com as atividades necessárias para a realização da pesquisa aqui proposta, bem como o período em que se pretende realizar cada uma dessas atividades (Quadro 5), concluindo com a defesa da dissertação prevista para o mês de março de 2010.

Atividade	Out		Nov				Dez					Jan				Fev				Mar
	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	
Defesa da Proposta	█																			
Revisão da literatura		█	█	█	█															
Entrevista com o Diretor		█																		
Análise dos documentos e registros disponibilizados		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						
Revisão dos roteiros de entrevista	█	█	█	█																
Entrevista com Gestores					█	█														
Entrevista com Clientes					█	█	█													
Transcrição das Entrevistas					█	█	█													
Análise e Categorização dos Dados								█	█	█	█	█	█	█						
Redação Final da Dissertação								█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Revisão da Dissertação															█	█	█			
Depósito da dissertação na secretaria do PPGA																	█			
Defesa da Dissertação																				█

Quadro 5 – Cronograma da pesquisa

REFERÊNCIAS

AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. **Internet Business Models and Strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.

AMAMI, Mokhtar; ROWE, Frantz. Le opportunités de recherché en commerce électronique sur internet. **Anais.... AIM 2003**, Grenoble-França, maio 2003.

ANDRADE, Marcelo G. **Impacto da Internet na Indústria Farmacêutica: novo modelo de negócios na economia da informação**. São Paulo: EAESP/FGV, 2001. 98 f. (Dissertação de Mestrado em Administração).

ASSESSORIA de Planejamento e Marketing (ASPLAM/PUCRS). **Glossário de Termos**. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/pucrs/Capa/AdministracaoSuperior/asplam/AsplamAcervo/AsplamAcervoGlossario>>. Acesso em: 25 de jul. 2009.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 2001.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007. 316p.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.11, n.3, p.369-386, sep, 1987.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper Editora, 2005.

BRODBECK, A. F. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação: um modelo operacional para implementação**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. (Tese de Doutorado em Administração).

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLUM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, feb. 2002.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. **Anais... XXX ENANPAD**, Salvador/BA, 2006.

FARIA, Sueli; OLIVEIRA, Vanda Fulgêncio de; FORNER, Liliane; D'ASTUTO, Floriana. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n.2, p. 26-33, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 27-48, jan./mar. 2005.

GILGEOUS, Vic; PARVEEN, Kaussar. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 12, n. 3, p. 217-227, 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew. **Electronic Commerce: a manager's guide**. Boston: Addison-Wesley, 1997.

KAUFFMAN, Robert J.; WALDEN, Eric A. Economics and electronic commerce: survey and directions for research. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 4, p. 5-116, 2001.

LECHNER, Ulrike; HUMMEL, Johannes. Business models and system architectures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 6, n. 3, p. 41-53, 2002.

LEE, Chung-Sing. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 11, n. 4, p. 349-359, sep. 2001.

LUCIANO, E. M. **Consolidação de Componentes de Modelos de Negócios para o Comércio Eletrônico de Produtos Virtuais**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2004. (Tese de Doutorado em Administração).

MENON, A.; BHARADWAJ, P.; ADIDAM, D.; EDISON, S. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making. **Journal of Marketing**, n.63, p.18-40, apr. 1999.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Artmed, 2008. 360 p.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 187 p.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Superior**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2008. (Dissertação de Mestrado em Administração).

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- POWELL, T. C. Organizationl Aligment as Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, n.13, p. 119-134, 1992.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações. **REAd**, ed. 31, v.9, n.1, jan./fev. 2003.
- ROSSATO, M. A. **Uma Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2002. (Tese de Doutorado).
- RUAS, R. L.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais... XXIX ENANPAD**, São Paulo, 2005.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-55.
- _____. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 1 – Competências Organizacionais. Texto elaborado para uso básico, Abr./2009a, 10f.
- _____. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 2 – Contribuições de Áreas (CtAs). Texto elaborado para uso básico, Abr./2009b, 13f.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal. **A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STEWART, T. A.; IMMELT, J. R. Harvard Business Review. Growth as a Process. An Interview with Jeffrey R. Immelt. Jun. 2006. (Entrevista).
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Makron, 1997. 368 p.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron, 1995. 433p.
- TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David; CHUNG, H. Michael. **Electronic Commerce: a managerial perspective**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.