

Competências essenciais: uma análise da importância das capacidades organizacionais na busca de vantagens competitivas

Carlos David Cequeira Feitor (UFRN) carlos.cequeira@pep.ufrn.br

Francisco José Kliemann Neto (UFRGS) kliemann@producao.ufrgs.br

Marcelo Nogueira Cortimiglia (UFRGS) cortimiglia@producao.ufrgs.br

Resumo

Este artigo objetiva analisar os principais avanços relativos ao campo das competências essenciais, investigando e verificando quais as contribuições que esta linha de pesquisa inovadora apresenta para melhor compreensão da importância das capacidades e competências internas de uma organização na busca de vantagens competitivas. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica através do levantamento e análise dos dados de revistas especializadas, artigos de jornais e acadêmicos, estudos de caso e livros.

Palavras-chave: Competências essenciais, competitividade, vantagem competitiva.

1. Introdução

Em um cenário de economia globalizada, desenvolvimento tecnológico acelerado, clientes com novas necessidades e expectativas, privatizações e aquisições, o mercado se transforma e exige dos gestores mudanças e rompimentos com antigos modelos para assegurar sua sobrevivência. O que torna uma empresa competitiva é a sua capacidade de desenvolver e criar novos produtos, somada à inovação de processos e tecnologias de produção e fundamentalmente sua capacidade em desenvolver novas competências.

Em função dessa conjuntura torna-se primordial para qualquer organização determinar quais são suas competências essenciais e criar um portfólio de competências. Nesse sentido, este artigo objetiva apresentar uma ampla discussão referente a este termo, buscando elucidar todos os aspectos importantes que ajudem os gestores a gerenciar suas competências essenciais.

2. Competência essencial: abordagem conceitual

A terminologia competência essencial da empresa surgiu a partir dos artigos de Prahalad e Hamel, publicados em 1990, que introduziram um procedimento metodológico abordando o desenvolvimento de recursos intangíveis sustentadas no ambiente interno da organização. Segundo os autores supracitados uma empresa torna-se mais competitiva no instante em que ela desenvolve um arcabouço de habilidades e tecnologias, permitindo oferecer um determinado benefício aos clientes (PRAHALAD e HAMEL, 1995). Nesse sentido, as competências são específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional. Portanto, as “competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes:

- **Capacidade de expansão para novos mercados:** Uma competência essencial deve abrir as portas para a empresa de maneira a prover acesso a diferentes mercados; oferecendo não somente suporte para produtos e serviços, mas desenvolvendo novas oportunidades;
- **Percepção do valor pelos clientes:** Uma competência essencial deve proporcionar a empresa agregar valor de maneira concisa e diferenciada a seus clientes de modo a oferecer-lhes reais benefícios;
- **Difícil imitação:** Uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus concorrentes ou competidores. Dessa forma, precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, ser extremamente difícil de imitar.

Segundo Prahalad e Hamel (1998) a importância de saber o que é uma competência essencial é tão fundamental quanto saber o que não é:

- **Não é um portfólio de habilidades distintas:** Uma competência representa a síntese e a trama harmônica de um conjunto de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. Em outras palavras, as competências essenciais são genéricas e não específicas;
- **Não é um ativo físico da empresa:** As competências essenciais não constam no ativo do balanço, visto que são aptidões e habilidades e não algo tangível;
- **Não é uma carteira de produtos:** As competências essenciais são um conjunto de forças, capacidades e habilidades que, atuando de forma conjunta, podem ser reutilizadas para criar novos negócios.

Além disso, vale notar que as competências essenciais não sofrem depreciação com o tempo. Normalmente, quanto mais utilizada, mais enriquecida e aprimorada ela se torna.

A competência para ser considerada essencial deve ser dinâmica e levar a uma vantagem competitiva. A extrema instabilidade do ambiente externo, constantes alterações das preferências dos consumidores, contínua evolução das tecnologias obrigam as empresas a observarem suas capacidades internas em busca de um senso de direção. Neste sentido, a competência essencial torna-se uma fonte de vantagem competitiva. Também deve estar associada à inovação, tecnologia e aprendizagem organizacional, assim como mostra a Figura 1 (LEI, HITT e BETTIS, 2001):

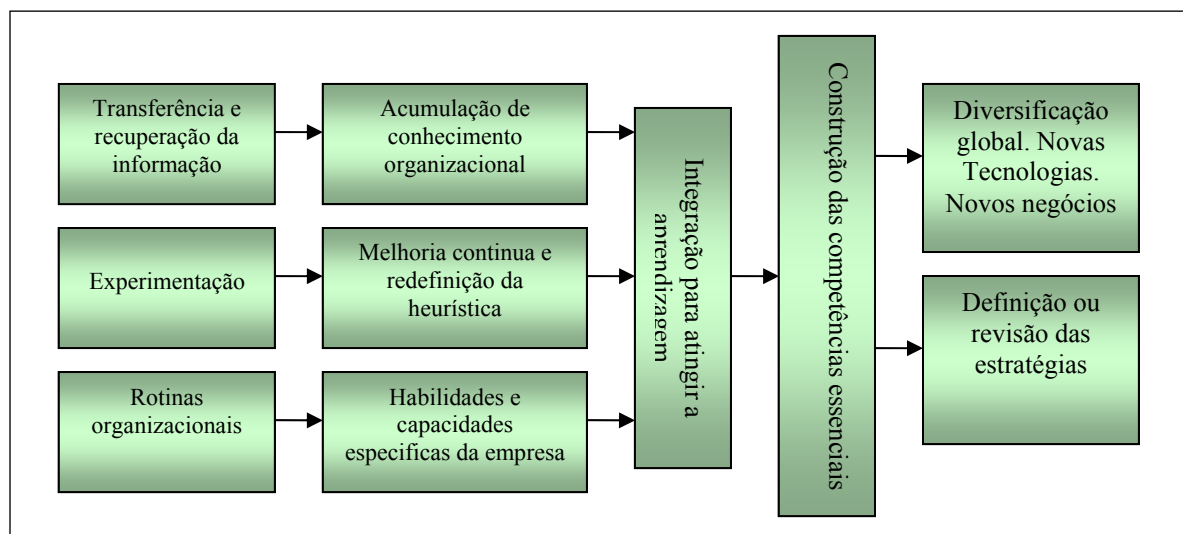


Figura 1 – Inter-relação entre aprendizagem organizacional e competências essenciais

A figura anterior mostra que a estratégia fundamentada na aprendizagem demanda uma abordagem sistêmica com base na construção e aplicação das competências essenciais. Por sua vez, as competências essenciais, quando dinâmicas, produzem alternativas diferenciadas de crescimento. É o que Lei, Hitt e Bettis (apud COSTA, 2003) chamam de diversificação global – a habilidade de alavancar competências essenciais por meio de unidades geográficas e de negócios objetivando alcançar economias de escala e de escopo – verdadeiras oportunidades para desenvolver as habilidades provenientes da aprendizagem em uma carteira de novas tecnologias, produtos, processos e novas aplicações proporcionando vantagens competitivas. Assim, a Figura 1 apresenta de maneira evidente o circuito e a inter-relação entre os elementos da aprendizagem organizacional e as competências essenciais.

Para concluir o entendimento do significado das competências essenciais, torna-se necessário observar a hierarquia da competência. A Figura 2 descreve essa hierarquia (JAVIDAN, 1998):

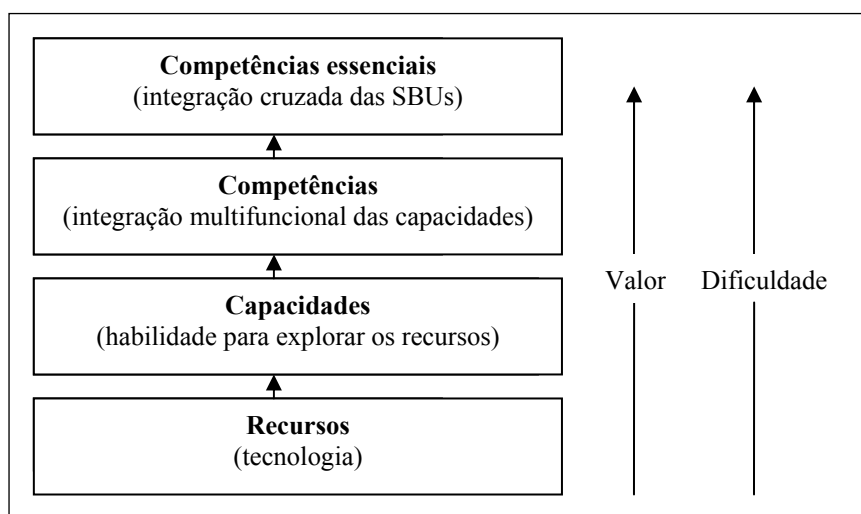


Figura 2 – Hierarquia das competências

No nível inferior da hierarquia concentram-se os recursos, que são os alicerces das competências e dos “inputs” (entrada) da cadeia de valor da organização. Cada empresa possui um conjunto de recursos. Contudo, as empresas divergem na maneira como alavancam esses recursos. É exatamente neste ponto que surge o segundo nível da hierarquia as capacidades, que referem-se à habilidade das organizações de explorar os recursos. Elas consistem de uma série de processos de negócio e rotinas que gerenciam a interação entre os recursos da companhia. O terceiro nível da hierarquia as competências é a função que integra e coordena as capacidades. As competências geralmente resultam das interfaces e integrações entre as capacidades funcionais das SBU’s (Unidades estratégicas de negócio). No nível superior da hierarquia encontram-se as competências essenciais. As competências essenciais atravessam as fronteiras das SBU’s e resultam da interação entre as diferentes competências das SBU’s. Por isso, a competência essencial é um conjunto de competências disseminadas pela empresa (TORKKELI e TUOMINEN, 2001).

3. Identificando competências essenciais

Apesar da importância do entendimento das competências de uma empresa ser bastante conhecida pelos gestores, a literatura na área não fornece um processo organizacional para identificar competências essenciais ou capacidades. Javidan (1998) é atualmente o único autor que procura descrever um processo de ação, o qual será apresentado a seguir. O primeiro passo no processo é determinar quem irá participar. Nesse passo a solução ideal reside na situação nos quais os gestores representantes de funções-chave, todas as unidades de negócio

e líderes de projetos são convidados a fazer parte no exercício de planejamento estratégico regular da empresa. Após os participantes terem sido escolhidos e designados para seus grupos, eles precisam assistir workshops. Nesses workshops os gerentes podem iniciar o processo de discutir as oito seguintes questões propostas por Javidan (1998):

- Em quais aspectos da cadeia de valor a organização realiza particularmente um bom trabalho? Para garantir a clareza no significado de cada competência e permitir a discussão de suas implicações as competências devem ser desagregadas em componentes.
- Quais são as capacidades e competências essenciais? Esta pergunta ajuda os gerentes a entender o nível existente de valor agregado para cada competência. Essa ação irá facilitar a discussão em como aumentar o valor da empresa.
- As capacidades e competências da empresa são mais fortes que das outras companhias no seu setor industrial? O propósito dessa pergunta é iniciar o processo de vínculo entre competências e vantagem competitiva.
- Que tipo de ligação existe entre vantagem competitiva e competência essencial? Essa é uma importante pergunta em virtude desses dois conceitos não serem necessariamente os mesmos, contudo podem e deveriam estar fortemente relacionados. De acordo com Prahalad e Hamel (1998) “Toda competência essencial é uma fonte de Vantagem Competitiva, embora nem toda vantagem competitiva seja uma competência essencial”. Uma competência deveria levar a uma vantagem competitiva, e uma vantagem competitiva deveria levar a um valor superior.
- Quão durável é a vantagem competitiva? É importante destacar que muitas poucas vantagens duram por um longo período de tempo, por isso o desafio é entender a dinâmica competitiva e se preparar para alguma eventualidade.
- Quais são as mudanças-chave que estão tomando lugar na indústria? Para responder a essa pergunta é preciso desenvolver uma análise metodológica e compreensiva do ambiente externo que cubra mudanças esperadas na estrutura da indústria e dinâmica competitiva.
- Aproveitando as oportunidades para melhor se posicionar na indústria, a) Quais competências ou capacidades serão obsoletas ou irrelevantes? b) Quais competências ou capacidades deveriam ser sustentadas e aperfeiçoadas? c) Como se pode melhor alavancar os recursos existentes, capacidades e competências? d) Quais novas competências ou capacidades deveriam ser desenvolvidas? Esse conjunto de quatro questões é designado para encorajar uma dinâmica e estratégica discussão sobre competências e capacidades.
- Para onde a empresa irá deste ponto em diante? Neste estágio o exercício de identificação de competência deve estar completamente conectado com o processo de planejamento estratégico.

As primeiras cinco questões são utilizadas para identificar as atuais e históricas competências e capacidades da empresa. As questões restantes proporcionam uma visão dinâmica e uma tentativa para integrar o processo com o esforço de planejamento estratégico da empresa pela vinculação dos resultados das análises internas e externas. Portanto, esse processo descrito por oito questões fundamentais ajuda a companhia a desenvolver e explorar suas competências e capacidades.

4. Gerenciando competências essenciais

Uma metodologia para o gerenciamento das competências essenciais foi proposta por Hamel e Prahalad (1994), os quais afirmam que existem cinco tarefas-chave de gerenciamento de competências essenciais. A primeira tarefa seria o processo de identificação das competências

essenciais existentes, citado na seção anterior. A segunda tarefa no gerenciamento de competência essencial seria o estabelecimento de uma agenda de aquisição de competências.

4.1. Estabelecendo uma agenda de aquisição de competência essencial

A construção da agenda de competência de uma empresa é determinada principalmente por sua arquitetura estratégica. A matriz produto-competência é freqüentemente uma ferramenta útil para determinar específicas aquisições de competências. Essa matriz ajuda a distinguir entre competências existentes e novas competências essenciais, e também entre novos mercados de produtos e mercados existentes, assim como mostra a Figura 3 (HAMEL e PRAHALAD, 1994):

	Premier	Grandes oportunidades
Novo	Quais novas competências essenciais são necessárias para construir, projetar e estender nossa posição nos mercados atuais?	Quais novas competências essenciais precisaríamos desenvolver para participar na maioria dos atuais mercados no futuro?
Competência essencial	Preencher os espaços	Espaços em branco
Existente	Quais são as oportunidades para melhorarmos nossa posição nos mercados existentes através da alavancagem de nossas competências atuais?	Quais novos produtos ou serviços poderíamos criar para criativamente redistribuir ou recombina nossas competências atuais?
	Existente	Novo
	Mercado	

Figura 3 – Estabelecendo a agenda de competência essencial

4.2. Desenvolvendo novas competências essenciais

A terceira tarefa no gerenciamento da competência essencial é o desenvolvimento de novas competências essenciais. Desenvolver uma liderança mundial em termos de competências essenciais pode levar anos, por isso requer consistência da organização. Essa consistência depende primeiramente na consciência sobre a qual as competências devem ser desenvolvidas e alicerçadas, e em segundo lugar depende da estabilidade dos grupos responsáveis no gerenciamento do desenvolvimento das competências (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

4.3. Alocando competências essenciais

Alocar competências essenciais, a quarta tarefa no gerenciamento é freqüentemente necessário para alavancar as competências essenciais através dos múltiplos negócios e dentro de novos mercados. Muitas empresas possuem uma variedade de competências essenciais e pessoas com habilidades de classe mundial. No entanto, não possuem a habilidade para alocar esses indivíduos para a busca de novas oportunidades de mercado. Desse modo, empresas que alocam suas competências internamente – de uma divisão ou SBU para outra – geralmente usufruem de melhores resultados por meio das competências (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

4.4. Protegendo e defendendo a liderança da competência essencial

A última tarefa no gerenciamento de competências essenciais é protegê-la e defendê-la. Para proteger as competências de possíveis erosões os principais gerentes devem estar constantemente alertas e monitorar a saúde dessas competências. Os gerentes precisam realizar reuniões (revisão de competência) cujo foco seja o nível de investimento, planos para

o fortalecimento das habilidades e tecnologias, o impacto de alianças e “*outsourcing*” (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

5. Reexame de competências

No engatinhar do novo milênio, os pensadores de todas as áreas vêm trabalhando arduamente para projetar as mudanças que estão a caminho e sua possível influência. Segundo Prahalad (1999), existem oito mudanças significativas em andamento e as empresas precisam reavaliar urgentemente suas competências essenciais. As oito mudanças são: globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividade, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica. Essas mudanças precisam ser administradas simultaneamente.

Na atual economia, qualquer uma dessas oito mudanças pode ser administrada, todavia exercerá impacto sobre a empresa. Esse impacto vai afetar as organizações de diferentes maneiras. Observando-as como um todo, tais mudanças obrigarão as empresas, segundo Prahalad (1999) a:

- Permanecer atentas às transações internacionais. Isso significa que todas as empresas terão de se preocupar com a multiplicidade de unidades, de culturas, de conjuntos de habilidades e de perspectivas empresariais;
- Permanecer atentas às alianças temporárias. Nessas alianças, o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, o que exige que as pessoas estejam abertas a novas idéias ao mesmo tempo em que protegem interesses vitais de sua empresa;
- Encarar a velocidade como uma questão importante. Não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas. As empresas competitivas terão de absorver esse novo conhecimento e re-configurar seus negócios;
- Reavaliar o modelo empresarial usado. As crenças atuais sobre o “uso intensivo de capital” de uma empresa ou sobre o “modelo de lucro” associado podem ou não permanecer válidas. O modelo empresarial precisa ser reavaliado e adaptado para atender às exigências da nova economia.

Administrar as competências essenciais nessa atual conjuntura torna-se uma atividade bastante complexa. Para isso, existem cinco tarefas distintas:

- Conquistar acesso ao conhecimento e absorver novos conhecimentos. O modo mais evidente de conquistar acesso ao novo fluxo de conhecimento é recrutar pessoas que já possuam o novo conhecimento necessário. Essa transferência de conhecimento é de mão dupla e crucial para que exista uma combinação proveitosa. Não basta identificar a necessidade de novos conhecimentos e tomar as providências para adquiri-los (incluindo aqui as alianças). É preciso dar legitimidade e urgência a essa tarefa.
- Associar os fluxos de conhecimento. Mais difícil que adquirir um novo conhecimento é associá-lo coerentemente ao conhecimento tradicional para criar novas oportunidades de negócio. As organizações aprendem fazendo. Portanto, é crucial que os altos executivos desenvolvam projetos específicos e pequenos. Os projetos são os portadores do novo aprendizado. Eles concentram a atenção da organização na solução dos problemas de associação do novo conhecimento ao antigo. As equipes de projeto com membros de várias disciplinas são imprescindíveis para o sucesso da aprendizagem e da aplicação daquilo que foi aprendido.

- Compartilhar culturas e encurtar distâncias. Além da diversidade intelectual, há a diversidade cultural apresentada pelos países onde a empresa atua. Culturas diferentes têm prioridades próprias diferentes. Nenhum executivo vive no vácuo. Ele vive em uma cultura que valoriza mais alguns aspectos do que outros. Torna-se uma necessidade compreender profundamente os padrões de socialização dos grupos envolvidos. Mais do que isso, os executivos precisam evitar o costume de estereotipar os grupos.
- Aprender a esquecer. É fácil exortar uma pessoa ou uma organização a aprender. Mas talvez seja igualmente importante esquecer. A lógica predominante da empresa ou das pessoas pode se tornar um sério obstáculo ao aprendizado. Os executivos precisam primeiro aprender a esquecer, e esquecer é mais difícil do que aprender. Em muitas organizações, a curva de esquecimento é achatada, o que é um problema sério em uma era de mudanças. Para concorrer na atual economia é essencial esquecer os antigos padrões.
- Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios. Quanto mais as grandes organizações utilizarem estratégias baseadas em unidades de negócios nos sistemas que medem o valor econômico agregado e em sistemas de remuneração, mais difícil será o compartilhamento de competências entre as unidades. Para dispor de um sistema de disseminação das competências, todas as unidades de negócios precisam ter uma compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia.

6. Competências essenciais para o século 21

De acordo com Nadler e Tushman (2000), o atual ambiente extremamente turbulento, no qual as empresas estão inseridas, resulta na criação de um conjunto de desafios para a organização do futuro. Com isso, para as empresas obterem sucesso elas serão forçadas a tornar-se proficientes em oito competências essenciais, descritas a seguir:

- **Aumentar a velocidade organizacional:** a crescente demanda por velocidade em todas as facetas de um negócio irá requerer das empresas mudanças de suas estruturas formais, processos, papéis e o ambiente de operação informal necessário para encorajar os gestores por toda a empresa a atuarem de maneira independente;
- **Projetar divergência estrutural:** o atual ambiente exige dos empreendedores aplicar uma variedade de projetos estruturais para desenvolver maneiras múltiplas de alcançar valor. Portanto, o desafio organizacional será projetar divergências que suportem e conectem uma extensa variedade de negócios relacionados que usam diferentes arquiteturas;
- **Promover modularidade organizacional:** o mercado exige ciclos estratégicos mais curtos. Por isso a necessidade de desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional apropriada, tanto em termos de inovação de produtos quanto de processos;
- **Estrutura híbrida dos canais de distribuição:** os novos mercados requerem das organizações o desenvolvimento de diferentes tipos de estrutura que permitirão para as empresas gerenciar diferentes canais de distribuição, com o objetivo de servir mercados altamente fragmentados;
- **Estrutura adequada de pesquisa e desenvolvimento:** a inovação requer da empresa do novo milênio o projeto de estruturas e processos que guiem à pesquisa e ao desenvolvimento de modelos novos e criativos;
- **Construir processo de gestão de conflito:** os líderes do futuro precisam projetar a organização para importar o conflito e a competição do mercado para dentro da estrutura de suas organizações;

- **Coerência organizacional:** valores, cultura e objetivos compartilhados são a liga que mantém a organização concisa atualmente, e esse sistema de coerência é essencial para as empresas que almejam o sucesso no futuro.
- **Times executivos:** para as empresas obterem sucesso é fundamental tornar-se menos dependente de ações isoladas de indivíduos desagregados, e desenvolver competências na liderança de times executivos.

7. Conclusões e considerações finais

O presente artigo apresentou o desenvolvimento do conceito de competências essenciais, enfatizando os aspectos que procuram tornar uma empresa forte no setor industrial na qual atua. Destacou também que as competências de uma empresa, ainda que de natureza duráveis, são dinâmicas e, portanto precisam periodicamente ser redefinidas objetivando acompanhar as mudanças ininterruptas do ambiente competitivo. Ainda apresentou que a configuração do mercado e as oportunidades nele geradas levam à percepção de que o desenvolvimento de recursos e competências-chave da empresa é a forma mais eficaz de reação às turbulências do ambiente externo.

Portanto, o sucesso das empresas não depende exclusivamente do quanto elas conhecem do ambiente externo, mas da maneira pela qual a empresa utiliza, e alavanca, seus recursos internos para antever e satisfazer as necessidades dos clientes e mercados. Dessa forma, o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo.

Referências

- COSTA, M. A. S. *Administração estratégica e gestão por competências: o caso policarbonatos*. 2003. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://bibivirt.futuro.usp.br>>. Acesso em: 02 abr. 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- _____. *Competing for the future*. Harvard Business Review Press, 1994. 357 p.
- JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*. v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. *Competências essenciais dinâmica mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. I. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*. p. 45-60, 2000.
- PRAHALAD, C. K. Review of competencies. *HSM management*. p. 15-33, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- TORKKELI, M.; TUOMINEN, M. The contribution of technology selection to core competencies. *Int. J. Production Economics*. v. 77, p. 271-284, 2001.