ESTRATÉGIA, CORE COMPETENCE E MUDANÇA

AULA 1

Prof. Sérgio Vogt

CONVERSA INICIAL

Bem-vindo ao início de uma jornada que irá percorrer diferentes assuntos que dizem respeito a como as empresas podem se preparar para os desafios que o mundo em constante mudança exige. Isto é, a partir de agora vamos caminhar juntos por temáticas distintas que, de forma conjunta, apontam para possibilidades de como as organizações, ou seja, as empresas e instituições (públicas e privadas), podem se organizar e se planejar para o futuro. Vamos lá?

Neste percurso vamos andar em direção aos seguintes temas centrais:

Figura 1 – As temáticas da disciplina



Crédito: Vyacheslavikus/ Shutterstock.

Sempre com o olhar de como estes conteúdos se relacionam entre si e se aplicam no contexto organizacional.

Para isso, vamos iniciar estudando sobre as competências essenciais e suas particularidades; em seguida, quando entrarmos nos temas relacionados às estratégias, vamos estudar conceitos e algumas ferramentas práticas que podem contribuir para a tomada de decisões de gestores e; por fim, ao observarmos a temática da mudança, o foco será em analisar como mudar "é" (pode ser) preciso e até inevitável em determinados momentos e contextos. Sendo assim, torna-se fundamental compreender como é possível (tentar) gerenciar as mudanças.

Nesta primeira etapa, começaremos com o assunto das competências essenciais, ou seja, das ***core competences***. A palavra *core* possui como significado: "*the most important part of something*" (a parte mais importante de algo). E *competence*(*s*) é definida como "*the ability to do something well*" (a habilidade de fazer bem-feito alguma coisa – ambas as definições são conforme o *Cambridge Dictionary On-line*). Embora a expressão possa ser traduzida

conforme vimos anteriormente como “competência essencial” ou “competência central”, o uso original, no inglês (utilizado no título de nosso estudo), é uma tentativa de expressar de forma integral o que a tradução literal das duas expressões perde quando ocorre a troca do idioma. Esta escolha é realizada pois a união das palavras *core* + *competence* representa a combinação da *parte mais importante de algo* com *a habilidade de fazer bem-feito alguma coisa*. Isto é, fazer bem-feito este algo que se está fazendo.

Assim, uma vez introduzidas as informações apresentadas, vamos seguir na busca da compreensão do “o que é” este conceito principal desta etapa e qual sua aplicação no ambiente empresarial.

CONTEXTUALIZANDO

Mas antes, vamos refletir nas seguintes situações: sabe aquele produto que você sempre compra e um dia tentou mudar pelo produto da concorrência (que parecia ser tão semelhante e até tinha um preço melhor), mas não deu certo? Isso já ocorreu alguma vez com você? Acredito que sim, pois se não foi em uma experiência de troca de determinado produto, pode ter sido a situação da compra de um mesmo produto, mas um local diferente que também não te agradou.

Situação que também se aplica na prestação de serviços, pois um mesmo serviço adquirido, que primeiramente possui características semelhantes, pode ter um resultado completamente diferente, seja pela forma como é realizado, mas também e, especialmente, por quem o realiza. Por exemplo, começar a fazer um tratamento odontológico em um consultório com um dentista e depois mudar de local e, consequentemente, de profissional, e perceber que foi uma excelente mudança. E neste caso, com a prestação de algum tipo de serviço, você já passou por alguma situação semelhante? Ou até contrária, que te fez reconsiderar retornar ao profissional ou empresa anterior por ter ficado insatisfeito com a mudança?

Embora ambas as situações possam ser analisadas sob a perspectiva do comportamento do consumidor na análise da satisfação ou frustação do cliente, nosso objetivo aqui é observar sobre o ponto de vista das *core competences.* Isto é, o que faz com que empresas tenham diferentes resultados, mesmo muitas vezes produzindo um produto muito semelhante? Ou o que faz com que uma empresa de prestação de serviço “encante” seu público com elementos que não

são possíveis de serem imitados por concorrentes? Prováveis respostas residem nas *core competences* que as empresas possuem, buscam manter e desenvolver. Mas afinal, o que é *core competence*? Vamos em busca de respostas para isso!

TEMA 1 – DEFINIÇÃO DE *CORE COMPETENCE*

O início da década de 1990 ficou marcado pelo que foi chamado de *transição de eras*, pois após décadas de predomínio da era da industrialização, naquele período crescia a ideia de que a humanidade estava migrando para a "Era do Conhecimento" (Drucker, 1993). Isso ocorreu principalmente pelo desenvolvimento tecnológico atingido e pela utilização dos recursos fruto disto, em especial, da tecnologia da informação e das comunicações. Estas e outras **mudanças** fizeram com que gestores e acadêmicos passassem a observar a necessidade de se preparar para o que viria nos próximos anos e particularmente no próximo século/milênio. Afinal, os anos 2000 logo se aproximariam! Ou seja, era necessário se diferenciar, ocupar um espaço enquanto empresa no mercado. E, assim, surgiram os primeiros indicativos deste conceito que continuaremos estudando a seguir.

1.1 *Core Competence*: possibilidade conceitual com implicação prática

Entre os diferentes assuntos que estavam sendo estudados e avaliados como potenciais alternativas para que as empresas se adaptassem aos novos tempos estava a Vantagem Competitiva (Porter, 1980). Isto é, era preciso como empresa se diferenciar dos demais concorrentes e "sair na frente", ou então, ter um diferencial reconhecido por seus consumidores. Mas como fazer isso? O conceito de *core competence* surgiu como uma possibilidade para a busca de vantagem competitiva, assim como já existia a associação de competência para os indivíduos. Ou seja, havia o reconhecimento de que as pessoas possuíam características distintas e que elas poderiam ser classificadas como competências individuais.

Assim, as empresas também poderiam ser consideradas competentes na medida que fossem capazes de combinar os recursos disponíveis em benefícios aos consumidores. Assim, Hamel e Prahalad (1990), após uma pesquisa baseada em diferentes empresas, apontaram para um conjunto de habilidades

(veremos mais adiante a diferença entre competência e habilidade) que essas empresas possuíam e que as diferenciavam das demais, conferindo a elas a tão desejada vantagem competitiva. Esta publicação no início da década de 1990 na conceituada Harvard Business Review chamou a atenção de gestores para o que isso significava em termos de novidade na gestão empresarial, pois introduziu a ideia de que a busca pela **excelência** é diferente da corrida pela *perfeição*. Sendo a primeira um alvo mais provável de ser atingido.



Créditos: GoperVector/ Shuttertstock.

Em resumo, se me perguntassem para definir "*core competence"* em poucos caracteres sem poder explicar muito, assim como uma publicação em uma rede social – curta e direta, eu escreveria: são as **qualidades** de uma empresa, que a torna única e que faz com que ela e, consequentemente, seus produtos, sejam únicos e difíceis de copiar e imitar. E aí! Você conhece as *core competences* de alguma empresa? Quais seriam essas qualidades únicas da empresa que você trabalha ou de alguma que você trabalhou e se destaca?

Saiba mais

No universo dos conceitos existe uma linha tênue entre algo ser parecido (como algumas palavras), mas possuir significados bem distintos. Por isso, pesquise na internet em dicionários e em sites tradutores a diferença entre os termos em inglês *competence* (e no plural *competences*) de *competency* (e *competencies*). Embora a tradução literal para ambas as palavras no português seja o mesmo: competência(s). Esta pesquisa ajudará você a compreender a importância do real significado dos termos e mais adiante contribuirá quando refletirmos sobre as diferenças entre competências e habilidades.

TEMA 2 – VANTAGENS DE DEFINIR AS *CORE COMPETENCES*

Dado que o conceito de *core competence* como um conjunto de habilidades que as empresas possuem, havia sido lançado e estava disponível para gestores já no decorrer da década de 1990. E sabia-se que isso poderia conceder vantagem competitiva para quem as possuísse e as explorasse, tornou-se então necessário que as empresas avaliassem e definissem as suas competências essenciais. Philippe Zarifian em 1999 (em um texto original em francês) contribuiu com a teoria sobre a temática ao oferecer uma alternativa para a classificação das competências das empresas em grandes grupos. Entre os quais:

i) Os **processos** que as empresas utilizam para a elaboração de produtos e prestação de serviços;
ii) As **técnicas** que são utilizadas para que isso ocorra. Bem como aspectos da tecnologia empregada;
iii) As próprias **características** da empresa, como a forma como é feita a organização e divisão do trabalho;
iv) Os **aspectos sociais (ou relacionais)**, que são elementos menos objetivos, mas tão importantes, por exemplo, o comportamento das pessoas na organização e;
v) A **visão orientada para o consumidor.** Ou seja, ao refletir em como seria a aceitação de determinado produto pelo consumidor alvo, a empresa já estaria demonstrando uma potencial competência essencial (Zarifian, 2001).

Embora essa tipificação seja somente uma categorização, ela contribui para o entendimento de quais seriam algumas das *core competences* que as empresas podem ter e/ou buscar desenvolver. Por exemplo, quando falamos de aspectos sociais como um grupo de competências de uma organização, elementos como a união das pessoas, gentileza e clima organizacional são pontos ligados às pessoas da empresa que podem impactar diretamente na *core competence* atendimento ao cliente. Diante disso, imagine um hotel, que é dependente da qualidade do atendimento para o índice geral de satisfação do cliente, seja nas áreas de suporte de recepção, nos serviços de alimentação e de limpeza e ter uma equipe com conflitos internos. Será que isso pode ser

percebido pelos clientes na medida em que experienciam uma estadia neste ambiente conflituoso, que deixa marcas no atendimento oferecido?

Assim, o olhar de gestores sobre as competências que as empresas possuem ou que deveriam ser desenvolvidas torna-se o pontapé inicial para um passo seguinte, que é o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Seja para a busca de promover mudanças, ou então, para lidar com as que são impostas às empresas. Portanto, uma vantagem ao se conhecer e definir uma (ou mais) *core competence* de determinada empresa é partir para a construção de estratégias empresariais de forma mais consciente sobre seus pontos positivos (e carências), a fim de mitigar potenciais erros na elaboração do planejamento estratégico.

Por exemplo, um restaurante que serve comida em formato de buffet em quilo no almoço e deseja abrir com opção de pratos à la carte no jantar. Já existe uma estrutura física, uma cozinha, um ambiente para isso, a alimentação faz parte do *know-how* do estabelecimento. Porém, devem ser avaliados outros elementos que são necessários para o sucesso desta mudança, como a equipe preparada para a nova modalidade de atendimento ou o processo de produção de alimentos em formato à la carte, que é basicamente diferente da produção de buffet em quilo, em que a comida é produzida de forma antecipada.

Dessa maneira, perceba como o entendimento das *core competences* pode ser fundamental para situações de mudança estratégica, pois se faço algo bem, não significa que saberei fazer bem algo que parece ser tão semelhante, mas no fundo não é. Lembre-se que jogar tênis e pingue-pongue (conhecido também como tênis de mesa) são esportes bem diferentes. Pense nisso!

Saiba mais

Um estudo de caso clássico sobre a experiência da empresa italiana Illycaffè na busca por crescimento sem querer perder, mas ao mesmo tempo desenvolver novas, competências, pode ser lido no material disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/vj49tyDcm5qmvjT5CFqg9Lt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 fev. 2023.

TEMA 3 – COMO DEFINIR AS *CORE COMPETENCES*

Uma vez que *core competence* tem a ver com aquilo que sou e com aquilo que faço (e como faço isso) enquanto empresa, então o primeiro passo para

definição das *core competences* é observar a história e as características da própria organização. Veja alguns questionamentos que ajudam gestores a se aprofundarem neste levantamento de informações:

- Trata-se de uma empresa com tradição ou foi recentemente fundada?
- Qual é o tamanho da empresa? Como é sua estrutura organizacional?
- Possui processos bem definidos?
- A empresa surgiu de que forma e com qual propósito? Este propósito inicial ainda existe ou já foi reformulado?
- Qual a gama de produtos que a empresa oferece? É um portfólio de produtos amplo ou reduzido?
- Como é a visão externa da empresa por clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, concorrentes etc.?

As respostas para essas e outras perguntas contribuem para que gestores tenham um ponto de partida para a definição das *core competences*. Mas somente isso não é suficiente, pois embora alguns desses questionamentos apontem para o "o que a empresa está fazendo", é necessário expandir esta investigação perguntando:

- Minha operação é eficiente?
- A qualidade do produto ou serviço que ofereço ao mercado está em que nível se comparado com demais concorrentes?
- A tecnologia utilizada nos processos está atualizada?
- A quantidade de produtos que ofereço, ou os serviços que são prestados de forma conjunta com a venda de itens, estão em um patamar em que consigo expandir ainda mais? Sem comprometer a qualidade, é claro!

Novamente estas e outras perguntas vão munir tomadores de decisão com informações sobre o que está sendo feito (e como está sendo feito) para que se reflita sobre a necessidade de mudança e se observe as possibilidades para que isso ocorra. Portanto, definir as competências essenciais como um conjunto de habilidades que a empresa possui e que lhe concede um diferencial competitivo é avaliar um histórico até o presente para que se projete e se construa novas alternativas futuras. O que, na esfera pessoal, seria mais ou menos assim: você se considera competente? Quais são suas (atuais) habilidades de destaque? E quais são teus objetivos pessoais e profissionais?

Essas tuas competências são suficientes para que você consiga atingi-los ou é necessário alguma mudança e busca por desenvolvimento? Pense nisso!

No caso da Illycaffè, no exemplo sugerido anteriormente para leitura, eles perceberam nas parcerias com fornecedores e na pesquisa e no desenvolvimento focados em inovação, aspectos fundamentais para manterem e desenvolverem suas *core competences* (Lipparini; Cazzola; Pistarelli, 2000). Mas observe que isso somente ocorre nas empresas a partir do momento em que existe um trabalho contínuo de pensar e repensar os elementos que compõem e formam suas competências. Pois uma competência essencial hoje pode não ser mais amanhã. Visto que a empresa pode deixar de fazer bem-feito aquilo que até era realizado com excelência. Ou então, o mercado pode não reconhecer mais determinado atributo como um diferencial (esse ponto veremos de forma mais profunda quando estudarmos sobre diferentes tipos de competências organizacionais), concorrentes podem ter tido acesso ao que era exclusivo de uma determinada empresa, como um recurso e até a própria empresa, pensando em ações futuras, pode vir a desejar reformular suas competências centrais (como o restaurante de buffet em quilo de um exemplo anterior que almejava mudar e passar a também servir refeições à la carte).

TEMA 4 – *CORE COMPETENCES* E CULTURA ORGANIZACIONAL

Se as *core competences* estão enraizadas naquilo que a empresa é, até antes daquilo que ela faz (e como faz), então além dos aspectos da sua história e identidade podem existir traços das competências essenciais da empresa na sua cultura organizacional? Mas é claro! Pois quem você e eu somos pode ter algum impacto nas nossas competências e habilidades. Afinal, se fomos educados a organizar nossos brinquedos, a arrumar nossas roupas e calçados e a lavar as mãos antes de comer quando crianças, isso pode ter gerado alguma repercussão nos nossos hábitos e rotinas agora na vida adulta. Portanto, existe uma relação entre a cultura de uma empresa – a cultura organizacional – e suas competências.

Por isso, faz-se necessário olharmos para os conceitos de cultura a fim de partirmos em direção ao seu entendimento. Vogt (2015) apresenta diferentes conceitos de cultura organizacional, os quais podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Conceitos de cultura organizacional

Autor	Conceito de cultura organizacional
Smircich (1983, p. 342)	“A organização é considerada como um fenômeno cultural, neste sentido a organização pode ser definida como uma cultura.”
Fleury e Fischer (1996, p. 6)	“Um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso.”
Gioia et al. (1998, p. 96)	“Entendimento das pessoas do sistema social que elas pertencem.”
Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 39)	“O conjunto de crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização.”
Ravasi e Schultz (2006, p. 437)	“O estabelecimento de pressupostos mentalmente compartilhados que guiam as interpretações e ações pela definição de um comportamento apropriado para várias situações.”

Fonte: elaborado com base em Vogt, 2015, p. 65.

Perceba que, no decorrer dos anos, diferentes estudiosos buscaram desenvolver diferentes conceitos para definir cultura das e nas organizações. Essa pluralidade de definições é uma tentativa de objetivar algo extremamente subjetivo. Pois embora a cultura possa ser representada por aspectos objetivos, como um artefato, ou mesmo um símbolo (veja símbolo aqui como algo material e concreto, não apenas como o significado de algo), ela possui predominantemente elementos intangíveis – como as crenças e os valores que vimos entre algumas das definições apresentadas anteriormente.

Visto do que é composta e onde reside a cultura de uma empresa com base nos conceitos de cultura organizacional, poderíamos nos questionar: assim como as *core competences*, a cultura é gerenciável? Ou seja, posso gerenciar os aspectos da cultura de uma empresa? Se sim, então as *core competences*, ou seja, as qualidades (ou conforme o conceito apresentado anteriormente: as habilidades) de uma empresa também seriam uma espécie de consequência da sua cultura? Muito provavelmente. Então se chegamos a esta conclusão, é importante que gestores prestem atenção na cultura organizacional para ajustar e desenvolver competências essenciais.

Em um texto clássico, escrito originalmente cerca de 10 anos antes da segunda edição aqui utilizada, mas que continua atual em nossos dias, Pettigrew

(2007) forneceu um guia, que ainda pode ser utilizado por gestores, para mudar a cultura. Isto é, baseando-se em estudos com empresas, o autor sugere que o gerenciamento da cultura pode ser realizado por meio da execução de algumas práticas que funcionariam como incentivadores do desenvolvimento da cultura que se deseja alcançar/definir.

E aqui precisamos de uma pausa para pensar no seguinte: se (e friso o "*se*" como um aspecto hipotético) a cultura de uma empresa está para a personalidade de uma pessoa (mais uma vez um alerta é necessário, trata-se de uma analogia para fins de reflexão, pois aqui não é tratado da personalidade dentro da sua devida área de estudo: a psicologia), então quando pensamos em gerir algo como a cultura, como também seria com a tentativa de gerir a personalidade de uma pessoa, estamos falando de algo complexo, não é!? Sim, mas que poderiam ser trabalhados a fim de que se obtivesse um resultado (mesmo que próximo do) desejado.

Diante deste desafio, são registradas aqui algumas das sugestões de Pettigrew (2007) de fatores que devem ser observados por gestores para se gerir a cultura de uma empresa:

- A existência de um contexto favorável para a mudança cultural que se deseja. Por exemplo, gerentes deveriam incentivar a criação de um clima propício para a mudança;
- Alteração de processos administrativos a fim de criar algo coerente e coeso com o que se deseja como "nova" cultura da empresa. Pois se o desejo é uma empresa mais dinâmica, então aspectos burocráticos devem ser repensados;
- A realização de mudanças estruturais para fortalecer o simbolismo do desejo de mudar. Por exemplo, empresas que derrubam literalmente paredes e passam a se organizar em grandes espaços abertos em que todos trabalham de forma conjunta. Ou seja, não tem mais a sala da chefia! Embora ainda existam níveis hierárquicos;
- A realização de treinamento e desenvolvimento a fim de utilizar uma comunicação mais direta e clara sobre o que se deseja de mudança cultural;
- Entre estas e outras sugestões, o autor não esqueceu de mencionar que aliado a tudo isso ainda tem a necessidade de paciência e persistência.

Afinal, buscar mudar a cultura de um organismo complexo, como de uma empresa, por menor que ela seja, dá trabalho!

Em determinados momentos, consultores externos podem ser utilizados para motivar a ocorrência de um ou mais dos aspectos sugeridos anteriormente, ou então, para serem os agentes externos da organização que irão pressionar, com maior neutralidade, diferentemente dos atuais gestores, uma vez que não fazem parte diretamente da empresa, em direção ao objetivo que se deseja em termos de mudança cultural.

Dessa maneira é importante ficar claro que (re)formular traços da cultura organizacional é assumir potenciais impactos nas competências da empresa (e vice-versa). Isso precisa ser evidenciado, pois gestores podem, na tentativa de buscar uma mudança positiva, realizar alterações em outros aspectos organizacionais não desejados até então. Então, fica o alerta! Reflita nisso.

TEMA 5 – *CORE COMPETENCES* NA PRÁTICA

É comum dentro das temáticas ligadas aos negócios empresariais a busca por respostas que sejam práticas. Ou seja, que tragam os resultados que se espera e muitas vezes também na velocidade esperada. Porém, antes de medidas prescritivas. Isto é, de modelos, fórmulas e ferramentas, como as que veremos mais adiante, é importante a construção de uma base sólida e fundamentada, a qual poderíamos chamar de medidas descritivas. Por isso até aqui foi dedicado um espaço para a edificação de fundamentos que visam te preparar para ser um agente de mudança no contexto organizacional. Pois além de saber aplicar as ferramentas disponíveis, é fundamental também desenvolver as próprias habilidades – e competências (como pensamento crítico, raciocínio analítico, ideação etc.).

Portanto, se ao nos aproximarmos do fim desta primeira etapa e você está aguardando por uma receita, daquelas em que além das medidas e proporções de cada ingrediente também são dadas instruções passo a passo de como proceder, então me deixe dar o seguinte alerta: nas ciências sociais, mesmo as conhecidas como aplicadas, as receitas geralmente possuem um “sal a gosto”, isto é, depende. Assim, é difícil de serem dadas orientações tão específicas e que não envolvem uma complexidade de outros aspectos e elementos que

devem ser considerados e que, por sua vez, dificultam a emissão de respostas fechadas – uma espécie de: “É isso! Faça *só* isso e terá sucesso!”.

Dito isso, ao avançarmos na busca de prescrições para serem utilizadas no dia a dia das empresas no que tange as *core competences*, pois sim, existe a parte aplicada nas ciências sociais, é preciso olharmos para os recursos disponíveis, pois na mesma medida em que as competências essenciais são pontes para a busca e obtenção de vantagem competitiva, o ter (ou não) acesso a determinados recursos é ao mesmo tempo algo que concede o diferencial competitivo e que também nutri a(s) *core competence*(s) das organizações.

A Visão Baseada em Recursos (do original RBV – *Resource-Based View*) defende que as empresas controlam determinados recursos que são valiosos, que são imperfeitamente imitáveis, isto significa que até podem ser imitáveis, mas nunca serão iguais e, por fim, os recursos (em alguns casos) não são substituíveis (ou seja, são insubstituíveis) (Barney; Wright; Ketchen, 2001). Assim, os recursos como ativos (tangíveis ou intangíveis) podem ser o nosso pontapé inicial (e prático) para a obtenção ou aperfeiçoamento de competências organizacionais.

Vejamos alguns exemplos de recursos que as empresas possuem, buscam e que competem entre si para terem acesso ou manterem uma exclusividade na exploração:

- Recursos financeiros;
- Recursos humanos;
- Insumos;
- Tecnologia;
- Parcerias;
- Informações.

Estes, entre outros recursos que as empresas precisam para operar e entregar seus produtos, sejam bens ou serviços, concedem a elas a oportunidade de combiná-los, e isto é a peça-chave do processo de desenvolvimento de *core competences* baseadas em recursos (lembrando conforme visto anteriormente que a cultura também possui estreito relacionamento com as competências essenciais). Pois, ao se ter determinados recursos disponíveis e “misturá-los”, a empresa fará, como na culinária, se

considerarmos os ingredientes como recursos, a sua própria receita. E isso pode ser algo único.

Olhando assim para as organizações, por exemplo, na medida em que uma empresa possui colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais, matérias-primas de qualidade e um parceiro logístico confiável, a probabilidade desta combinação de recursos oferecer uma experiência positiva aos clientes é elevada. Isso significa que o atendimento, o processo de envio e recebimento do produto comercializado e a posterior taxa de satisfação do cliente ao consumir o produto serão identificados como competências da empresa do exemplo citado. Se esse for o objetivo central dela e ela estiver fazendo bem-feito como parece estar, então isso deve ser reconhecido como *core competence*.

Este exemplo é construído tendo como resultado aquilo que poderiam ser identificadas como diferentes competências de uma empresa. Mas, por exemplo, não tendo uma logística tão eficiente (imagine que ela opte por terceirizar, perdendo assim uma parcela do controle do processo até o cliente final), uma empresa ainda pode ser reconhecida pela qualidade de seus produtos na mesma proporção que um restaurante pode ser avaliado como não tendo “a melhor comida do mundo”, mas a sua organização, a limpeza e o atendimento da equipe de profissionais são tão diferenciados que isso basta para que ele seja um local procurado e talvez até mais movimentado do que o concorrente do outro lado da rua. E nisto reside a avaliação das *core competences*. Isto é, aquilo que é essencial ou central naquela empresa.

Convém ressaltar que uma vez que uma *core competence* for identificada ela é direcionadora das ações da empresa, e por isso deve ser alvo constante de fortalecimento, pois “perder” uma competência essencial pode ser significativo para a corrida da vantagem competitiva de uma empresa no mercado. O reconhecimento de uma competência entre outras identificadas no ambiente organizacional proporciona que gestores observem e reflitam na diversidade de competências existentes e que merecem atenção, pois também podem ser fortalecidas e passar a compor o repertório de futuras *core competences* daquela empresa.

Saiba mais

Para se aprofundar mais nos assuntos abordados aqui, acesse a biblioteca on-line e leia:

SAVAGNAGO, M.; VIZEU, F. **Estratégia, core competence e mudança organizacional**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2020.

TROCANDO IDEIAS

Agora é o momento que de forma coletiva você e os demais colegas podem conversar no fórum sobre a temática da aula. Pense nos conteúdos abordados até aqui, naquilo que foi mais impactante como uma novidade para você e compartilhe com seus colegas o aprendizado que mais chamou sua atenção no decorrer da aula.

Esse é um momento de trocar informações e conhecer outros pontos de vista, não deixe de participar!

NA PRÁTICA

Agora é a oportunidade em que você deve assumir a postura de gestor e se desafiar para colocar em prática aquilo que estudou. Para isso te convidamos a fazer o seguinte exercício: você é o gestor de uma empresa que produz roupas básicas (camisetas, bermudas, calças). A empresa possui uma participação relativamente boa no mercado, isso significa que tem atuação nacional. Mas ao mesmo tempo percebe que, além da concorrência com outras empresas nacionais, existe um forte impacto do aumento da presença de produtos concorrentes fruto de importação. Assim, seu desafio é visar a busca de diferencial competitivo e, consequentemente, vantagem competitiva neste cenário, mapear a(s) *core competence*(s) da empresa. Portanto, defina aquilo que poderia ser o essencial, central, algo que a empresa tem e já faz de forma excelente. Imaginando o que poderiam ser as atuais competências da empresa, também reflita sobre as que ela deveria desenvolver para poder dar conta, não só da concorrência nacional, mas dos produtos entrantes de concorrentes de outros países.

Por se tratar de uma atividade para você colocar em prática os fundamentos que viu até aqui, esta simulação objetiva-se em permitir que você mergulhe em uma situação em que é o tomador de decisão gerencial e reflita em como traduzir as ideias e exemplos apresentados para uma situação hipotética, mas que se assemelha com a realidade.

Não é uma atividade que precisa ser entregue e que será avaliada, porém é uma excelente oportunidade para você consolidar seu aprendizado sobre o assunto.

FINALIZANDO

Iniciamos com o objetivo de explorar as competências organizacionais e tivemos a oportunidade de refletir que, assim como as pessoas, as empresas também possuem competências. Estas competências as diferenciam de outras empresas e podem ser um importante ingrediente para lhes conceder o diferencial competitivo na busca de vantagem competitiva no mercado em que atua.

Vimos que entre o conjunto de competências que as empresas possuem existem algumas que se destacam e são denominadas de *competências essenciais, centrais*, ou, melhor ainda, nos termos originais da expressão, podem ser chamadas de *core competences*. Ou seja, habilidades que se destacam e que ficam mais evidentes, utilizadas para guiar a empresa em ações futuras e talvez mais percebidas pelos consumidores. Estas *core competence*s muitas vezes são as que sustentam a vantagem competitiva de determinada empresa e por isso são importantes não só para a sobrevivência e manutenção da empresa no mercado, mas tornam-se o *core* (a parte mais importante de algo) no qual a empresa constrói suas estratégias e futuro.

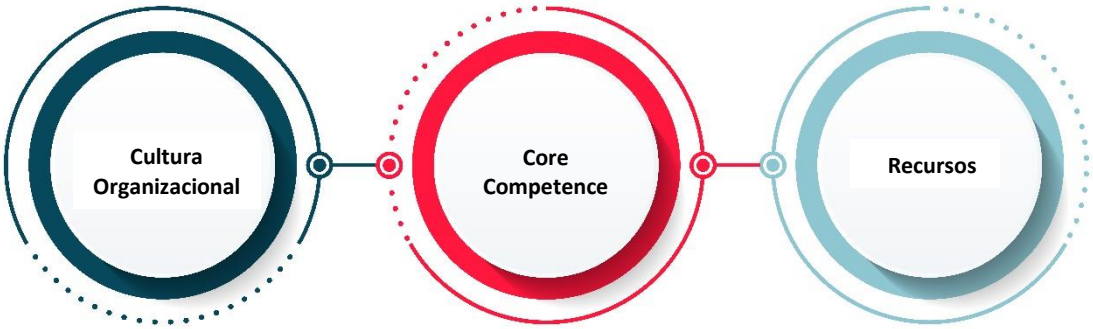
No decorrer deste conteúdo observamos como existem outros aspectos que se inter-relacionam com as competências essenciais: a cultura organizacional e os recursos disponíveis à organização. A cultura foi apresentada como um conjunto de elementos que, embora possam ser intangíveis, contribuem com a construção das competências organizacionais, e mesmo que a relação de causa e efeito entre elas seja subjetiva e possa ser difícil de se identificar os reais resultados da interferência de uma na outra, ainda assim existem indicativos desta relação causal. Por exemplo, se em determinado ambiente organizacional existe um incentivo ao assumir riscos, então a empresa pode ser conhecida como uma organização inovadora. Ou seja, a inovação como competência é fruto de um contexto que fomenta a mudança ao aceitar que nem todas serão bem-sucedidas.

Também analisamos como os recursos acessíveis concedem às empresas a oportunidade de construção de suas competências a partir da

combinação de recursos que já possuem, uma natureza por vezes rara, insubstituível e inimitável. Mas que uma vez articulados são ainda mais potencializados e oferecem à empresa que os detém a possibilidade de ter neste resultado uma de suas principais características. Ou em outras palavras, fazer disso a sua *core competence*.

Para você lembrar e fixar ainda mais a relação entre estes assuntos e para que seja ressaltada a reciprocidade entre eles, a figura a seguir traz essa representação:

Figura 2 – A relação da *core competence*



Créditos: Ammus/ Shutterstock.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JUNIOR, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

DRUCKER, P. F. **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F.; PISTARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 16-25, 2000.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: PETTIGREW, A. M. et al (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press,1980.

VOGT, S. **Identidade e cultura organizacional:** o processo de identificação dos alunos de programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração em instituições públicas e privadas. 235 f. Dissertação (Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná/UFPR, Curitiba/PR, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

GABARITO

Protocolo de resolução

Temos uma situação típica de uma empresa que atua em um cenário que pode mudar a qualquer momento, mas existe um histórico positivo de participação no mercado nacional. Assim, diversas poderiam ser as *core competences* desta situação hipotética, por exemplo, a empresa poderia atuar na indústria têxtil oferecendo produtos com matérias-primas inovadoras (veja o exemplo da marca Reserva – história contada no livro *Rebeldes têm asas*, de Rony Meisler – Editora Sextante). Os insumos utilizados pela empresa da nossa situação prática podem ser oriundos de plantações nacionais de algodão colorido naturalmente. A utilização de jovens designers de moda moradores de comunidades para a elaboração das coleções da marca poderia ser um elemento consolidador da competência essencial da empresa, revelando um cuidado com aspecto de responsabilidade social.

Para lidar com o potencial aumento de produtos internacionais, a comunicação da marca afirmando que usa recursos nacionais, bem como jovens designers brasileiros, é uma forma de cativar o público brasileiro ao serem, por meio de campanhas de marketing, ressaltados estes aspectos.

O importante na solução deste exercício é que você consiga extrair a essência daquilo que uma empresa faz e faz de melhor.