

## Texto de Apoio 2.1

### **Evolução, similaridades, divergências terminológicas e críticas à VBR**

Apesar de a visão calcada nos recursos internos da organização ter sido proposta por Penrose (1959) no final da década de 1950, as décadas de 1960, 1970 e começo de 1980 assistiram a uma mudança de foco na Administração Estratégica. Em vez da organização e de seus recursos, o interesse voltou-se para o ambiente organizacional e para a necessidade de a organização extrair oportunidades ou posicionar-se nesse contexto. Nessa linha, estão os trabalhos de Ansoff (1965) sobre turbulência no ambiente de negócios, Andrews (1971) e sua matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) e, sobretudo, o trabalho de Porter (1980), baseado na economia industrial, que propõe o modelo das cinco forças e a necessidade de posicionamento de uma entre as três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Sob essa perspectiva, os recursos (e a organização) vêm "a reboque", no sentido de que é o ambiente que sinaliza as oportunidades, e cabe à organização identificá-las e alocar esforços, investimentos e recursos de forma a potencializá-los.

Passaram-se 25 anos desde que Wernerfelt (1984) propôs que se revisitasse o trabalho de Penrose (1959), batizando a perspectiva por ela adotada de "Visão da empresa Baseada em Recursos". Nessa perspectiva, convém às empresas (e pesquisadores) observarem as características (ou os recursos) que permitem obter lucros superiores, analisando quais recursos explorar e quais novos desenvolver; e ainda entender aquisições como a compra de um conjunto de recursos em um mercado imperfeitamente mobilizável, que permitem melhorar os retornos.

Desde então, mais trabalhos começaram a adotar essa perspectiva interna à empresa, como o de Barney (1991, 1996), que argumenta sobre a necessidade de os recursos serem valiosos e raros, difíceis de imitar e de substituir para gerar vantagem competitiva; ou de Amit e Schoemaker (1993), que discorrem sobre a geração de vantagem competitiva sustentável a partir das imperfeições de recursos e das decisões; ou Teece *et al.* (1997), com o conceito de *path-dependence*, segundo o qual "a história ou trajetória de uma empresa ao longo do tempo é que sustenta sua competitividade no momento presente" (p. 515); ou ainda Leonard-Barton (1995), que sugeriu que a ênfase desses estudos deveria recair sobre os recursos intangíveis, propondo uma "Visão da empresa Baseada em Conhecimento". Porém, o trabalho que talvez tenha gerado maior impacto seja o de Prahalad e Hamel (1990) que trabalharam o conceito de *core competence*, o qual será aprofundado adiante.

Como característica comum, esses artigos assumem uma visão da empresa "de dentro para fora". Erlich (2003) assim sintetiza essa similaridade, contrapondo-a à perspectiva da economia industrial:

"a variação observada nas estratégias e na rentabilidade das empresas não resulta de diferentes setores industriais em que as empresas essencialmente homogêneas competem, mas da heterogeneidade das próprias empresas, enraizadas na distinção dos recursos possuídos" (p. 33).

E conclui, estabelecendo duas generalizações que fundamentam a VBR:

"Primeiro, a existência de diferenças sistemáticas entre as empresas na extensão em que controlam os recursos (heterogeneidade de recursos), e, segundo, a relativa estabilidade dessas diferenças ao longo do tempo (imperfeição na mobilidade de recursos)" (p. 33).

Entretanto, apesar dessa base comum, também há bastante divergência terminológica, como adverte Foss (1997, p. 346):

"Existe uma quantidade considerável de sopa terminológica, com vários teóricos da VBR usando conceitos como 'recursos', 'competências', 'capacidades', 'ativos' etc. para o que é, muitas vezes, essencialmente a mesma coisa."

Além da falta de uniformidade terminológica, outras críticas são direcionadas à VBR. Um delas diz respeito à própria origem da VBR na economia que, entre outros, traz o pressuposto da racionalidade nas decisões empresariais - pressuposto que, na prática, acaba muitas vezes relativizado. Entretanto, como argumenta Wernerfelt (1995), esse pressuposto é utilizado para a simplificação e não é essencial à teoria.

Outra crítica deve-se à Porter (1991, p. 108), que atribui circularidade à VBR: empresas são bem-sucedidas porque possuem recursos únicos, e devem promover esses recursos para serem bem-sucedidas. Na mesma linha, tudo na empresa é, de alguma forma, recurso e, portanto, afirmar que recursos geram renda não explica por que as empresas são bem-sucedidas (Conner, 1991, p. 145).

Essa questão está na origem do que pesquisadores da área denominam "ambiguidade causal" (Lippman e Rumelt, 1982), que se refere à dificuldade de se atribuir o desempenho da empresa a recursos específicos.

Outras críticas remetem ao "subjetivismo" presente na VBR. Porter (1991) assim o expressa:

Mas o que é um recurso único? O que o torna valioso? Por que uma empresa foi capaz de criá-lo ou adquiri-lo? Por que o proprietário original ou detentor atual do recurso não o ofereceu a distância? O que permite que um recurso mantenha seu valor no futuro? (PORTER, 1991, p. 108).

Nesse sentido, Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 13) utilizam o conceito de legitimidade, oriundo da teoria institucional, para responder a essas questões. Segundo os autores (2008, p. 15),

até mesmo a definição de recurso acaba sendo diferente para empresas diferentes, pois seu valor dependerá do que ele representa para a organização, e isso - o que ele representa - dependerá da estratégia perseguida; essa estratégia, por sua vez, dependerá das alternativas possibilitadas por normas e costumes.

Diante disso, a eficiência decorrente da VBR não é uma "eficiência absoluta", mas uma eficiência limitada pela interpretação, o que remete às ideias de Simon (1991) sobre a racionalidade limitada.<sup>1</sup>

## **Texto de Apoio 2.2**

### **Competências versus capacidades organizacionais**

Alguns autores, como Grant (1991), Mills *et al.* (2003) e Ghedine (2009), utilizam o termo capacidades (ou capacitações) para expressar um conjunto de recursos articulados, mas que não chegam a constituir uma competência organizacional, porque nem sempre aportam contribuição a um fator-chave de sucesso. Para Ghedine (2009, p. 30), capacidade é "uma combinação entre vários recursos, combinação esta que envolve um padrão de coordenação entre pessoas, e entre pessoas e outros recursos".

---

<sup>1</sup> Essas reflexões sobre as críticas à VBR foram aprofundadas por Menegassi (2012).

Seria um nível intermediário entre as competências e os recursos.

Por exemplo, em um hospital com a competência de realizar cirurgias de alta complexidade, a competência de um cirurgião é um recurso; a competência desse cirurgião, somada à de outros cirurgiões que participam de grupos de discussão e desenvolvem em conjunto novas técnicas, é uma capacidade. Para se chegar à competência, ainda são necessários outros recursos, como equipamentos, salas cirúrgicas, procedimentos de excelência, paramédicos treinados etc. Quando todos esses recursos são incluídos e articulados de forma consistente, tem-se a competência organizacional de realizar cirurgias de alta complexidade.

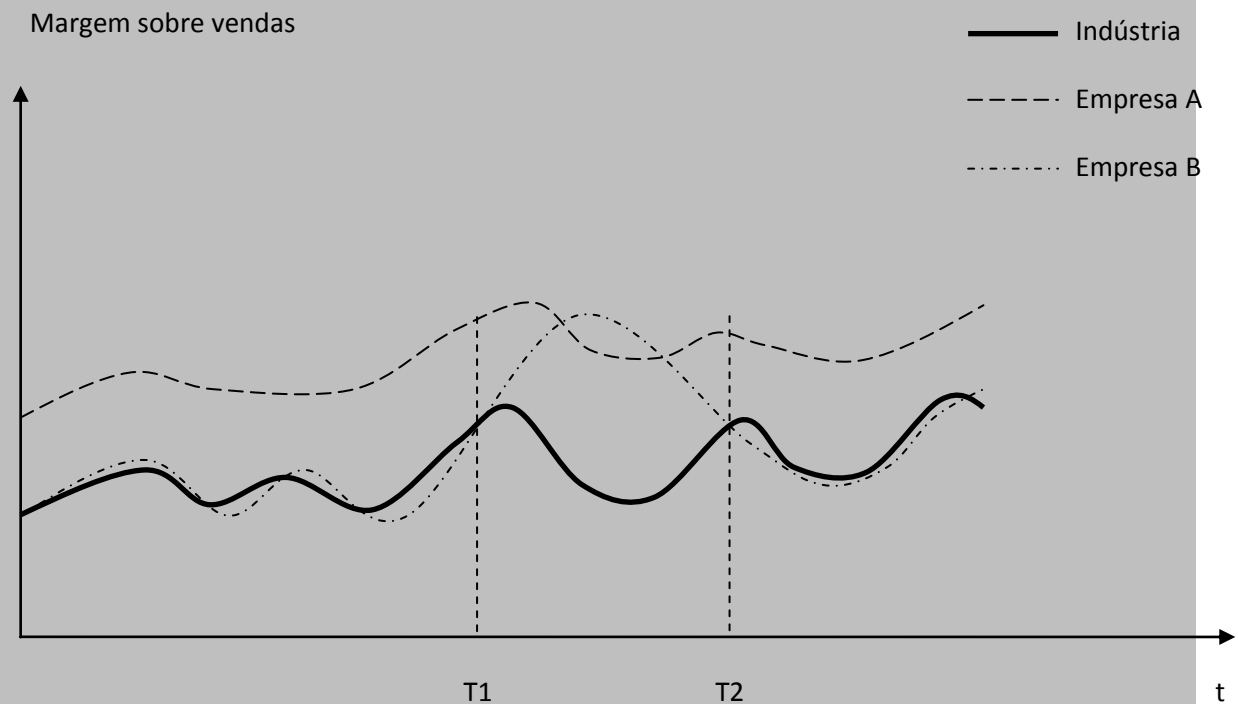
### **Texto de Apoio 2.3**

#### **Valor e sustentabilidade para caracterizar uma competência organizacional**

Competências organizacionais proveem valor a uma organização de forma sustentável, ou seja, garantem retorno superior de modo consistente ao longo do tempo. Uma maneira de se observar isso é comparando o retorno de determinada empresa (medido sob a forma de algum indicador financeiro, como retorno sobre investimento, lucro sobre vendas, retorno sobre ativo, entre outros) com o retorno médio das empresas em sua indústria.

Considere a Figura 1. Nela, está ilustrado o retorno médio de um setor ao longo do tempo - expresso em termos de margem sobre vendas -, vis-à-vis duas empresas: a empresa A, com retorno acima da média e sustentável, e a empresa B, que obteve retorno acima da média em um período (entre T1 e T2) e depois retornou à média de seu segmento.

Figura 1: Retorno da indústria e empresas A e B



Pela figura, é possível concluir que a empresa A possui uma competência organizacional que lhe permite obter um retorno superior àquele obtido em sua indústria de modo sustentável. A empresa B obteve um retorno superior por um período, mas este não se revelou sustentável, visto que, em seguida, voltou ao padrão da indústria - o que pode ter sido causado, por exemplo, por uma inovação facilmente copiável.

Exemplos de empresas assim são aquelas apontadas por Collins (2001) em seu estudo *Good to Great: Empresas feitas para vencer*. Nesse estudo, o autor descobriu 11 empresas de capital aberto, listadas na *Fortune 500*, que, entre 1965 e 1995, seguiram o padrão de se manter na média de suas indústrias até que, em dado momento, deram um salto e passaram a ter um retorno, no mínimo, três vezes superior ao mercado durante pelo menos 15 anos consecutivos - o corte de 15 anos buscou aferir a sustentabilidade.

O Quadro 1 apresenta essas empresas, e o retorno obtido a partir do ponto de transição, medido em termos do número de vezes que excederam o mercado de ações no período de 15 anos após o ponto de transição.

Quadro 1: Companhias do estudo *Good-to-Great: Empresas feitas para vencer*

<b>Empresa</b>	<b>Resultados*</b>
Abbot	3,98
Circuitry City	18,50
Fannie Mae	7,56
Gillette	7,39
Kimberly-Clark	3,42
Kroger	4,17
Nucor	5,16
Philip Morris	7,06
Pitney Bowes	7,16
Walgreens	7,34
Wells Fargo	3,99

\* Resultado medido em termos de quociente entre o retorno cumulativo das ações e o mercado geral de ações.

Em seguida, Collins e sua equipe de pesquisa compararam essas empresas com um grupo de controle, composto por empresas do mesmo segmento que as empresas estudadas, mas que não chegaram a ter um desempenho acima do normal no período. Para finalizar, incluíram empresas que também chegaram, em algum período, a ter um incremento significativo em seus retornos, porém não conseguiram sustentá-los (como a empresa B, da Figura 1).

Ao comparar todos esses grupos, uma das conclusões a que o autor chega é que as empresas *good-to-great* adotavam o "conceito ouriço" (*hedgehog concept*): um conceito simples, que

considera o perfil da empresa naquilo que ela tem de melhor, que direciona seu desempenho econômico e desperta o entusiasmo das pessoas na empresa (Collins, 2001, p. 95) e, nessa medida, é usado como quadro de referência para se tomarem decisões estratégicas. Por exemplo, a Gillette tem expertise “em construir marcas globais em produtos de necessidades diárias que requerem tecnologias sofisticadas de manufatura” (p. 102). E continua afirmando que a Gillette tem

“uma combinação pouco comum de duas habilidades diferentes: (1) a habilidade de manufaturar bilhões de produtos de baixo custo e a alta qualidade (por exemplo, lâminas de barbear) e (2) a habilidade de construir marcas de consumo globais - a ‘Coca-Cola’ das lâminas e escovas de dente” (Collins, 2001, p. 102).

Por esse exemplo, observa-se que o “conceito ouriço” de Collins aproxima-se da ideia de competências organizacionais proposta neste livro.

A propósito, por que “ouriço”? Collins inspira-se num ensaio de Isaiah Berlin, “O Ouriço e a Raposa”, no qual conta a história de uma raposa que tenta, de diversas maneiras, caçar um ouriço, e este sempre se defende transformando-se numa esfera cheia de espinhos - e sempre vence a batalha. De forma semelhante, competências organizacionais sustentam respostas estratégicas que proveem competitividade.

#### **Texto de Apoio 2.4**

**Tipos de fusões e aquisições e sua relação com as competências**



Tanure e Cançado (2005) discorrem sobre os vários movimentos que podem seguir a uma aquisição: assimilação, mescla, pluralidade ou movimento reverso. Embora as autoras abordem a questão sob o prisma da cultura organizacional, algo pode ser trazido para a reflexão sobre competências.

A assimilação consiste em sobrepor as competências da compradora às da empresa adquirida, preservando pouco (ou nada) das competências organizacionais da empresa comprada – como o caso do Itaú adquirindo o BEMGE e o BANESTADO.

A mescla visa aproveitar o melhor de cada empresa numa nova combinação de competências. A Kraft, quando adquiriu a Lacta (setor de alimentos, biscoitos e chocolates) na segunda metade dos anos 1990, aproveitou as marcas da adquirida, sua estrutura de distribuição, inserindo seu modelo de gestão, controle financeiro etc. – uma composição dos dois negócios. Será esse o futuro das Novas Casas Bahia, união das Casas Bahia com o Ponto Frio, no setor de varejo de eletrodomésticos?

A pluralidade consiste em manter as organizações independentes, cada qual com suas competências (e culturas) preservadas. Esse movimento foi o que aconteceu na primeira fase da aquisição do BFB pelo Itaú, segundo Tanure e Cançado (2005).

O movimento reverso é o sonho da adquirida – consiste no fato de ela prevalecer na nova relação. A realidade, como era de se esperar nesse caso, costuma mostrar que isso é uma exceção. Mas ocorre. Talvez um grande exemplo nesse sentido tenha sido a união da Ambev com a Interbrew belga, no setor de bebidas, em que a segunda ficou com a maior parte das ações. No entanto, a cultura e as competências prevalecentes na InBev, o

grupo resultante, foram as da brasileira, reforçando um estilo de gestão calcado em meritocracia e resultados.

## Texto de Apoio 2.5

### Competências organizacionais e diversificação

Markides e Willianson (1994) examinaram se o desempenho de uma empresa que se diversifica é afetado pela posse de competências que possam ser aproveitadas no novo negócio. Dessa forma, consideraram diversificações que aproveitavam

*"ativos de clientes, como reconhecimento de marca, lealdade do consumidor e base de clientes; ativos de canais, como acesso a canais estabelecidos, lealdade do distribuidor e fluxo de estoque; ativos de suprimentos, como conhecimento de fatores de mercado imperfeitos, lealdade dos fornecedores e capacidade financeira; ativos de processos, como tecnologias proprietárias, e experiência funcional específica em produtos ou mercados (como marketing ou produção) e sistemas organizacionais; e ativos de conhecimento de mercado, como a informação acumulada sobre metas e comportamentos de concorrentes, elasticidade de preço de demanda ou respostas de mercado ao ciclo de negócios"* (p. 157-158).

Para estudar esse efeito, selecionaram uma amostra aleatória de 200 das 500 maiores empresas americanas listadas na revista *Fortune* 1981; depuraram a amostra extraíndo as empresas que atuavam em um só negócio e chegaram a uma amostra final com 164 empresas. O desempenho foi medido em termos de retorno sobre as vendas.

Após testes estatísticos, concluíram que a posse de qualquer um dos cinco ativos (ou competências) que pudessem ser aproveitados no novo negócio tinha impacto sobre o desempenho da empresa, e essas empresas apresentavam desempenho superior a outras empresas que entravam em negócios nos quais não pudessem explorar suas competências ou ativos.

### **Texto de Apoio 2.6**

#### **Competências organizacionais: Um enfoque para explicar a internacionalização de empresas?**

A internacionalização com base em competências não chega a constituir uma nova teoria da internacionalização de empresas. De algum modo, ela já é insinuada em outras teorias no campo. Por exemplo, a teoria comportamental da internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977) sugere que a expansão internacional de uma empresa ocorre de forma gradual, e as empresas experimentam primeiro os mercados com menor distância psíquica - aqueles com maior proximidade cultural, de idioma etc. E mesmo essa experimentação é gradual: começa com operações de exportação por meio de terceiros, depois exportações diretas, contratos de licenciamento, instalação de subsidiárias ou escritórios próprios para a comercialização direta de produtos, instalações de subsidiária ou unidade de produção... Ou seja, o comprometimento com as operações internacionais é gradativo. A partir do aprendizado gerado pelas operações internacionais, as empresas partem para países em que há maior distância psíquica, também seguindo um comprometimento gradual e crescente.

A teoria comportamental da internacionalização é consistente com a abordagem de competências, sobretudo se temos em vista a

ideia de dependência de trajetória, que sustenta que a aquisição de competências resulta da experimentação e do aprendizado da empresa ao longo do tempo, o que leva as competências a se sedimentarem a partir das experiências bem-sucedidas. Levada ao plano internacional, a ideia aproxima-se bastante da abordagem comportamental da internacionalização.

Entretanto, abordar a internacionalização sob o prisma das competências pode ser interessante, pois coloca em foco a necessidade de uma empresa desenvolver fortes competências e avaliar se, com elas, encontra espaço para competir em mercados internacionais (Borini, Fleury e Oliveira Jr., 2008). "Com essas competências que tenho hoje, conseguirei ter sucesso em dado mercado local?" "Há competidores nos mercados locais que já competem com base nesse tipo de competência?" "É possível transferir as competências para as operações fora do país?" Perguntas desse tipo surgem naturalmente quando se pensa a internacionalização sob a perspectiva das competências organizacionais.

## **Texto de Apoio 2.7**

### **Intangíveis são recursos?**

Aprofundando esse argumento, diversos autores vêm sustentando que fortes competências organizacionais estão associadas, sobretudo, a recursos intangíveis (Oliveira Jr., 2001). Na classificação proposta no Quadro 2.1., competências das pessoas, redes de relacionamento (*network*) e valores/crenças podem ser "recursos intangíveis".

O termo recurso talvez soe inadequado para ser aplicado a competências individuais. De fato, as pessoas não são recursos passivos à disposição do negócio. Pelo contrário, são as

pessoas que, voluntariamente, mediante seu trabalho, enriquecem o patrimônio de conhecimentos e ferramentas da empresa (Dutra, 2004), enxergam novas oportunidades, desenvolvem novos processos, criam novos produtos para a companhia e entregam seus serviços.

Em que pese essas considerações, tais competências ainda são um recurso produtivo, na medida em que podem ser enquadradas no conceito que adotamos para recursos: elementos atrelados de forma semipermanente à empresa para gerar riquezas (Wernerfelt, 1984). Nesse sentido, as pessoas, inclusive, são um recurso muito especial, pois não só disponibilizam sua força produtiva para a empresa, como cumprem o papel de coordenar e mobilizar os demais tipos de recursos. Em tempo, em nossa representação gráfica da Figura 2.1, as competências individuais, portanto, são representadas pelos círculos internos e pelas setas externas.

As pessoas disponibilizam suas energias produtivas à organização mediante suas competências individuais, que consistem na aplicação de seus conhecimentos, experiências, habilidades e esforços para agregar valor. Essas competências, quando combinadas entre si e com outros recursos de forma consistente, geram as competências organizacionais.

Mas competências individuais não são os únicos recursos intangíveis. A rede de relacionamento das pessoas da organização também exerce papel importante (Baffour, 2001). É pelo relacionamento que as pessoas de diversos grupos dentro e fora da organização (*stakeholder*) se engajam para constituir a competência organizacional.

O último dos recursos intangíveis da classificação adotada refere-se a valores e crenças. O ponto também é controverso: até que ponto valores e crenças constituem recursos? Não seriam, antes, uma instância acima dos recursos, mediante a

qual os próprios recursos são avaliados e considerados (ou não) recursos (Smircich, 1983)? Nessa linha, sob a influência de seus valores e crenças, funcionários de uma empresa podem perceber uma norma de qualidade como valiosa e adotá-la de forma produtiva. Em outra empresa, podem enxergá-la como um procedimento burocrático desnecessário e descartá-la.

Reconhecemos a legitimidade da questão, mas, na perspectiva que este trabalho assume, entendemos que valores e crenças internalizados numa organização podem ser mobilizados de forma produtiva e, na medida em que isso ocorre, podem ser tomados por recursos (Barney, 1991, 1996). É claro, ainda, que se trata de "recursos" mais difíceis de ser gerenciados: uma empresa não muda seus valores e crenças como muda o layout de uma loja. E também não há garantia de que os valores que deseja disseminar (os valores esposados, segundo Schein, 1985) serão aqueles que, efetivamente, a organização pratica ou praticará - os valores em uso (Schein, 1985).

Por exemplo, o incremento da competição tem feito várias organizações buscarem valores como "meritocracia": reconhecer as pessoas segundo sua performance. Entretanto, por mais que o discurso seja forte, para algumas empresas passam-se os anos e observa-se que o discurso não vinga. No caso, o valor da meritocracia até poderá ser "esposado", mas não um valor em uso, e, conseqüentemente, não constitui um recurso que agregue valor.

## **Texto de Apoio 2.8**

**Cultura e competência organizacional**

Para embasar essa discussão, vamos assumir o conceito de Schein (1985) para cultura organizacional:

Conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou e que se revelou útil para resolver problemas de integração interna e adaptação externa e é, portanto, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e agir em relação a esses problemas.

Segundo Schein (1985), é preciso observar a cultura em seus diversos níveis: o dos pressupostos básicos, os valores e os artefatos, o lado visível da cultura. Os três níveis se articulam para constituir um padrão consistente e estável que baliza o comportamento de indivíduos e grupos, tal qual uma segunda natureza.

Embora distintas, cultura e competências no nível organizacional guardam bastante proximidade. Isso ocorre porque competências e cultura se desenvolvem com o tempo (Fleury, 2009). Ambas estão relacionadas com a história da organização, constituem-se a partir das iniciativas dos fundadores, sofrem o impacto de incidentes críticos, consolidam-se com a experiência, cristalizam-se nos processos e artefatos da organização (Schein, 1985). A competência, conforme argumentamos, desenvolve-se a partir da dependência de trajetória (Teece *et al.*, 1997) e, à medida que se revela valiosa na geração de valor para a organização, tende a ser reforçada.

A cultura também congrega artefatos, valores e crenças sob um padrão (podemos chamar arquétipo, segundo Hinings e Greenwood, 1988), da mesma forma que a competência resulta da articulação de recursos sob uma lógica comum.

Tal qual a cultura, a competência organizacional sustenta-se em valores e crenças. Por exemplo, a Volvo estabeleceu que uma

de suas competências estava relacionada com a segurança dos produtos, dos serviços e, por extensão, das pessoas. Não por acaso, segurança também é declarada como um dos valores da organização.

O ponto, portanto, é: o que distingue os dois conceitos?

Primeiro, o conceito de competências tem uma referência produtiva que não consta na definição de cultura. O conceito de competência tem uma lógica econômico-instrumental, relacionada com a agregação de valor. A cultura organizacional não está, necessariamente, a serviço da produção.

Dentro da lógica econômico-instrumental, inclusive, valores e crenças (assim como competências individuais) são considerados recursos, dado que constituem insumos a serem trabalhados para a geração de valor. No limite, a cultura é um dos recursos articulados sob uma competência. Nas palavras de Smircich (1983), na perspectiva de competências, a cultura é "algo que a organização tem", em contraposição a correntes subjetivistas que entendem a cultura como "algo que a organização é".

Para ilustrar, anos atrás, um grupo de gestores trabalhando num projeto de competências na Braskem, empresa petroquímica conhecida por sua forte cultura organizacional (entre outros, com ênfase em valores de empreendedorismo, lá chamado de "empresariamento"), propôs uma questão: "Nossa cultura é uma competência?"

Após alguma discussão, concluíram que não: que a competência estava em produzir resinas petroquímicas a baixo custo (excelência operacional) e desenvolver soluções a partir do uso de resinas petroquímicas (competência comercial). A cultura, particularmente o valor "empresariamento", seria um importante recurso que alavancaria tanto uma quanto a outra competência.



Segundo Fleury (2009, p. 7), a cultura representa o DNA da organização, e competências organizacionais traduzem seus esforços produtivos. Ambas estão relacionadas com a história da organização e desenvolvem-se com o tempo, mas a cultura tem raízes mais profundas.