

## Núcleo de Negócios Internacionais

RIBEIRO, Juliane de Almeida *et al.* Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 51-67, jan./mar. 2009.

### [Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais](#)

#### Abstract:

Em ambientes competitivos é imprescindível que as empresas inovem continuamente em recursos, capacidades e competências, para atender rapidamente às constantes demandas do ambiente externo. Segundo alguns autores (HAMEL; PRAHLAD, 1995; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001), enquanto a concorrência não as imita ou as supera, as competências essenciais (CE) promovem vantagens competitivas e retornos acima da média que se sustentam. As CE são entendidas (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008) como um conjunto de capacidades VRIO (Valiosas, Raras, difíceis de Imitar e que a Organização consegue implementar). Em contextos hipercompetitivos, há evidências de que uma efetiva liderança estratégica por meio de CE torna as empresas mais ágeis e aptas a um desempenho superior (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008). Este artigo descreve os resultados de uma pesquisa em empresas do setor de telefonia celular de Minas Gerais, investigando os processos de formulação e gestão de Competências Essenciais como fatores determinantes da competição e da obtenção da liderança nesse setor. Adotou-se o método de estudo multicase e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gerentes das empresas. Verificou-se que as CE são alvo de grande atenção e preocupação dos dirigentes das organizações, embora não existam metodologias formais que promovam o seu fomento.