

Capacidade organizacional, a fórmula para o sucesso



ANA ISABEL LUCAS
Consultora & Formadora
Comunicação & Gestão da Qualidade
annalukkas@hotmail.com

Em 2018, foram criadas 17.168 empresas em Portugal, um aumento de 15% em relação a 2017.

A maior parte destas novas empresas está sediada em Lisboa, onde nasceram cerca de 5640, seguida do Porto e Braga, com mais de 2000 novas empresas cada.

Os setores de atividade com mais empresas criadas foram os serviços, comércio e retalho e, por último, o setor de restauração e turismo.

A capacidade organizacional é a aplicação de forma estratégica das competências de cada organização

O ecossistema de *start-ups* está a crescer em Portugal. Porém, fazer uma empresa crescer e obter lucro é um grande desafio. A taxa de insucesso em empresas com menos de cinco anos é elevada.

Existem vários fatores que ajudam a levar o projeto de negócios a bom porto. A maior percentagem de sucesso recai no perfil do empreendedor, com 50%.

Outros fatores que contribuem igualmente para o sucesso do negócio prendem-se com a ideia. Não basta ter uma ideia, tem que ser uma excelente ideia. Seguem-se a equipa e parceiros, um plano de negócios bem elaborado, viabilidade financeira e recursos para executar o projeto.

Uma excelente ideia para ser uma ideia

de negócio tem que ser formalizada num plano de negócios. Este plano é um documento único que contém, de forma organizada, toda a informação relacionada com o projeto de negócio, desde a apresentação, passando pela análise de mercado, de produto ou serviço, até à análise da viabilidade económico-financeira.

Em Portugal, os incentivos ao empreendedorismo são vários. Existem formações gratuitas para empreendedores, programas de aceleração, centros de incubação e fundos de apoio.

consciência da necessidade de capacidade organizacional?

A capacidade organizacional é determinada pelos recursos humanos, pelos recursos materiais e financeiros, pelas relações internas/externas e por uma postura de aprendizagem com os resultados.

A capacidade organizacional é a aplicação de forma estratégica das competências de cada organização.

As competências são definidas e criadas tendo como base os objetivos estratégicos da empresa. É um processo contínuo,



A análise ao universo do empreendedorismo é promissora mas a taxa de insucesso de novos negócios continua a ser elevada. Afinal, o que está em falta?

Não parece faltar nada. Há incentivos financeiros e conhecimento disponíveis. Fornecem-se fórmulas e receitas certas mas o sucesso teima em não aparecer! É pertinente colocar em causa as competências inerentes ao projeto de negócio? Ou questionar a capacidade da empresa em fornecer um determinado produto ou serviço?

Até que ponto os empreendedores têm

onde a definição de novas capacidades vai criar necessidades para desenvolver ou melhorar competências específicas.

Sublinham-se aqui duas palavras, capacidades e competências:

As **competências** consistem na habilidade da empresa para desenvolver e gerir recursos, que sustentem determinada capacidade. São utilizadas em conjunto com os processos organizacionais e agregam a aptidão e conhecimento individual que está na posse dos seus colaboradores.

As **capacidades** consistem na habilidade em mobilizar os recursos através de ações.

Aqui entram a liderança e a cultura organizacional, tendo subjacentes os processos. No decurso normal das suas atividades, uma empresa usa as aptidões e conhecimentos dos seus colaboradores e a partir destas constrói as suas próprias competências.

A aptidão e conhecimentos individuais vão permitir a realização das atividades organizacionais agregadas aos processos. Na prática, no processo produtivo, produzir um bem ou serviço requer a coordenação de conhecimento e esforço individual. As condições para a produção destes es-

ta causa incapacidade organizacional, assim como a falta das competências. Estas lacunas são um obstáculo à sobrevivência e prosperidade da empresa.

Existem competências que são essenciais ao negócio da empresa e que a diferenciam das suas concorrentes. Manifestam-se nas atividades e processos de negócio e são fonte de vantagem competitiva. São as chamadas competências centrais.

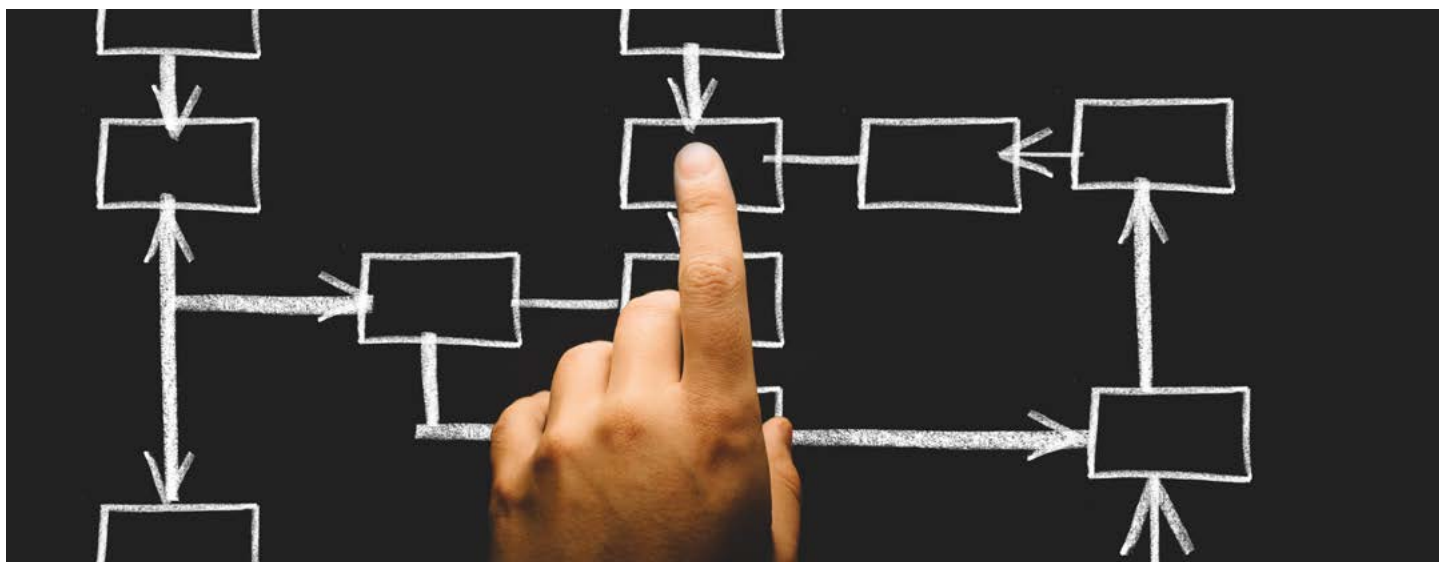
As competências centrais obedecem a três requisitos:

- 1º Fornecem à empresa o potencial de acesso a mercados novos

das demais é o conhecimento profundo dos produtos e das possibilidades de mercado, ao qual se soma a visão para antecipar as necessidades futuras dos clientes.

Os gestores devem centrar-se na criação de uma “gama de competências” e não numa gama de produtos já que estes são temporários, devido às mudanças rápidas do mercado e de toda a envolvente.

Perante a situação de mudança e até mesmo de disrupções, as capacidades têm que se renovar ou criar, de forma a adaptar-se às alterações e às oportunidades estratégicas.



tao reunidas quando são integrados múltiplos e diferentes conhecimentos de especialistas.

Em síntese, a aptidão e conhecimento dos recursos humanos conduz ao uso de determinada informação com intuito de compreender e resolver problemas concretos e, por conseguinte, a capacidade de realizar atividades que a distinguem das suas concorrentes.

Está construída a primeira fórmula mágica!

Aptidão + conhecimento individual = competências organizacionais

Quanto maior são as competências organizacionais, maior a capacidade para aplicação estratégica dessas mesmas competências e gestão dos ingredientes necessários: recursos materiais e financeiros, as relações internas/externas e os processos. A falta de cada um destes ingredientes

- 2º Contribuem de forma clara e perceptível para os benefícios reconhecidos pelo cliente, no produto ou serviço fornecido pela empresa

- 3º Dificilmente são copiadas pelos seus concorrentes

O que distingue as competências centrais

Quanto maior são as competências organizacionais, maior a capacidade para aplicação estratégica dessas mesmas competências e gestão dos ingredientes necessários

Esta visão para a mudança e conhecimento reflete-se na capacidade da empresa em obter capacidades competitivas diferentes e inovadoras, especialmente importantes para as *start-ups*, nas quais o sucesso depende menos da eficiência industrial e da gestão da tesouraria.

A segunda fórmula mágica para as *start-ups* reside na capacidade organizacional, que se traduz em descoberta e criação, combinação de conhecimento, inovação interna e externa, implementação de boas práticas nos processos, criação de novos modelos de negócio e a capacidade de decisões de gestão inovadoras (inteligência organizacional).

Ter capacidade remete para conhecimentos processuais, requer competências, aptidões e conhecimentos. O caminho para chegar até estes é longo e sinuoso. Como referiu o antigo CEO da Proctor & Gamble, “o desafio é transformar a inovação numa estratégia e num processo”. ■