

# ***Frameworks* corporativos: Modelo de competências e reconfiguração organizacional**

Antonio Geraldo Harb<sup>1</sup>  
gharb@ig.com.br

Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>  
rossetto@univali.br

Iana Cavalcante de Oliveira<sup>1,3</sup>  
ianaoliveira@hotmail.com

1 Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA) - Manaus, AM, Brasil

2 Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) - Biguaçu, SC, Brasil

3 Centro Universitário do Norte (UNINORTE) - Manaus, AM, Brasil

## **RESUMO**

*Este trabalho teve como objetivo precípua a identificação das competências essenciais e básicas, para a busca da competitividade, que devem ser implementadas pelas empresas do setor supermercadista brasileiro. Com efeito, procurou-se analisar as correlações entre as várias competências, assim como estabelecer as variáveis que exercem maior influência na percepção de gestores dos segmentos hipermercado e supermercado nas cinco regiões brasileiras. A pesquisa foi constituída de um levantamento preliminar de dados junto aos especialistas do setor. Construiu-se um instrumento de pesquisa semi-estruturado, não disfarçado, para medir o grau de importância das quatorze competências relevantes. A amostra foi constituída por trezentos e sete gestores. Utilizou-se a análise descritiva, análise de variância, análise de comparação entre as médias, análise fatorial e dos componentes principais. Constatou-se que houve significativas divergências de percepção entre as populações de gestores dos segmentos estudados. O modelo de competências desenvolvido estabeleceu uma competência essencial e duas competências básicas para cada segmento estudado, nas diferentes regiões. O estudo revela que as crescentes exigências de mercado e a reconfiguração das empresas na busca da eficiência, justificam o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências para o setor em lide.*

Palavras-Chave: Competências essenciais. Competências Básicas. Estratégia. Competitividade.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os supermercados no Brasil cresceram em importância na distribuição de produtos e serviços. Contudo, a margem de lucro sobre as vendas é relativamente baixa e tem sido cada vez mais pressionada por uma crescente concorrência. Jamais o setor supermercadista brasileiro passou por transformações tão intensas e radicais quanto nos últimos cinco anos, com direções, amplitudes e conseqüências que ainda vem sendo sentidas enormemente pelos empresários do setor.

O impacto na gestão dos negócios dos supermercados teve origem com o ingresso das multinacionais que sacudiram o mercado brasileiro, na revolução de métodos e conceitos operacionais e no surgimento de novas e revolucionárias tecnologias. No entanto, a mais importante mudança ocorrida foi no perfil do consumidor brasileiro, que passou a ser mais exigente, questionador e nada fiel.

Apesar dos esforços crescentes desenvolvidos pelo setor supermercadista no Brasil, estudos recentes mostram que é relativamente pequena a parcela de consumidores plenamente satisfeitos com as compras realizadas. A partir dessas considerações pode-se identificar oportunidades para o aprimoramento dos supermercados, particularmente no que diz respeito ao atendimento, variedade, qualidade, preço e crédito.

O mercado exigirá das corporações varejistas, grande e pequena igualmente, uma cultura ágil, eficiente, eficaz, dinâmica, criativa e com visão holística.

O Brasil divide-se em cinco grandes regiões geográficas, contemplando costumes, tradições e culturas diferenciadas. Esse quadro, induz, as empresas do setor supermercadista implementar estratégias diferenciadas a fim de atender as exigências cada vez maiores de seus consumidores.

O presente estudo pretende então, determinar as competências essenciais e básicas do setor supermercadista brasileiro, para a busca da competitividade. Portanto, estudar a percepção de gestores acerca das competências relevantes para o atingimento da competitividade empresarial, é o maior desafio que este estudo propõe-se a pesquisar.

## 2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Silva (2002) o debate sobre competências teve como ponto de partida a proposta sobre a noção de organização oferecida por Penrose (1959) em seu clássico intitulado *The theory of the growth of the firm*, na qual, o crescimento organizacional, qualquer que seja a sua dimensão necessita estar alicerçado no processo de mudança estrutural corporativa.

Chandler (1962) acrescenta contribuições ao trabalho desenvolvido por Penrose, demonstrando como diferentes tipos de estratégias influenciam as estruturas organizacionais. Observa-se que o significado competitivo de Chandler (1962) influenciou o trabalho desenvolvido por Sloan (1963), onde a competição de mercado faz com que a empresa incorpore diferentes processos estratégicos. Mais tarde Chandler (1990) sustenta a posição de que a corporação é um somatório de capacidades dinâmicas que tornam a organização competitiva diante de seus rivais.

A partir dessas considerações, as capacidades dinâmicas organizacionais são acumuladas, ao longo do tempo na execução das atividades organizacionais e que sua existência e característica são dependentes do “conhecimento, habilidades, experiência, trabalho em equipe e das capacidades humanas organizadas para explorar o potencial dos processos tecnológicos” (CHANDLER, 1990,p.24).

Ao contrário das abordagens de (Mintzberg, 1989, Hamel & Prahalad, 1990; Krogh & Roos, 1995; e Fleury & Fleury, 2003) Teece *et al.* (1997) ao discutir e desenvolver o trabalho de Penrose (1959) afirmam que para as competências oferecerem distinção à organização é necessário que a competência exerça superioridade à estratégia organizacional.

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas podem iniciar os seus processos estratégicos reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Os artigos de Hamel & Prahalad (1990) sobre as core competences da empresa despertaram interesses nos meios acadêmicos e empresariais do mundo inteiro. Todo e qualquer empresário busca vantagens competitivas que o posicione a frente de seus rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossíveis de se imitar. O processo requer uma nova maneira de pensar, um certo desaprendizado e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização, (PRAHALAD, 1997).

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Fleury & Fleury (2000) observam que para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação das pessoas. Para Zarifian (1999), há cinco diferentes competências na organização, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

<p><b>1. Competências sobre processos</b></p> <p>Os conhecimentos sobre o processo de trabalho;</p>
<p><b>2. Competências técnicas</b></p> <p>Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;</p>
<p><b>3. Competências sobre a organização</b></p> <p>Saber organizar os fluxos de trabalho;</p>
<p><b>4. Competências de serviço</b></p> <p>Aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;</p>
<p><b>5. Competências sociais</b></p> <p>Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.</p>

Figura 1 – As cinco diferentes competências na organização

Fonte: Zarifian (1999), com adaptações.

A pesquisa, demonstrada neste trabalho, está focada na dimensão das competências organizacionais. Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em:

**a. Competências Básicas** – são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado;

**b. Competências Essenciais** – são aquelas que possui valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitada pelos concorrentes e contribui para a capacidade de expansão da organização.

As competências básicas garantem o suporte ou o sustentáculo necessário à implementação das competências essenciais. De acordo com Hamel & Prahalad (1990; 1995) em todas as unidades de negócios haverá inúmeras habilidades e capacidades que se constituirão em pré-requisitos para a participação desses negócios em um determinado setor da economia, porém não fornecerão nenhum diferencial competitivo em relação às suas rivais. As competências básicas não possuem valor percebido pelo cliente, e atribuem, tão somente, vantagem rotineira à organização.

Por outro lado, identificar as competências essenciais permite direcionar o foco para os pontos fortes da organização, possibilitando a alavancagem de novos negócios e contribuindo, sobremaneira, para o sucesso empresarial de longo prazo.

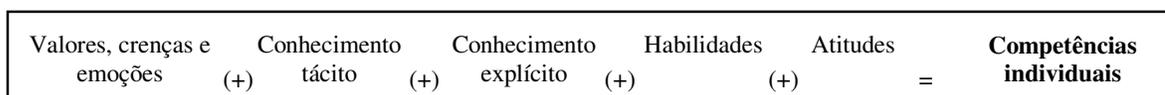
A literatura sobre competências, em especial os estudos desenvolvidos a partir dos anos 1990, dão ênfase aos aspectos concernentes às competências organizacionais como fonte de vantagens competitivas. Esses estudos ainda são considerados escassos na literatura, em especial em economias periféricas ou emergentes.

No Brasil esse referencial teórico encontra-se em pleno construto, marcado por trabalhos acadêmicos no sentido de encontrar caminhos harmônicos entre a teoria e a prática.

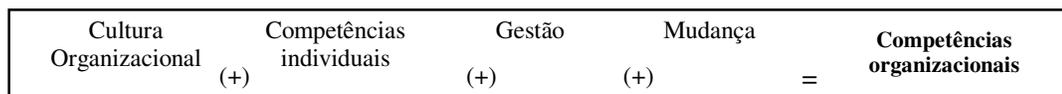
O estado da arte evidencia a existência de duas abordagens sobre competência. Para alguns teóricos brasileiros (Fleury & Fleury, 2000; Dutra, 2001; Ruas, 2001; Harb & Rossetto, 2001 e Becker, 2004), a identificação das competências surge da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais. Para outros (Eboli, 2001, Davel & Vergara, 2001; Godoi & Silva, 2003; Bitencourt & Barbosa, 2004) ocorre de maneira inversa, isto é, a análise das competências de cada profissional forma o portfólio de competências organizacionais, e a partir desta definição a organização estabelece a sua estratégia.

O conceito de competência passa pela visão da dimensão estratégica e da dimensão individual. De acordo com Ruano (2003), embora se faça uma distinção entre essas dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente relacionadas.

As figuras 2 e 3 retratam a visão do autor desta tese quanto a construção das competências individuais e organizacionais.



**Figura 2** – Construção das competências individuais



**Figura 3** – Construção das competências organizacionais

Observa-se que não há um consenso na definição de competência, assim como em qual abordagem iniciar, ou seja, individual ou organizacional. Constata-se que há uma relação íntima entre essas abordagens, visto que as organizações não sobrevivem sem a expertise das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter o diferencial competitivo no longo prazo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos de procedimentos utilizados nesta pesquisa foram: método comparativo e método estatístico. No caso específico desta pesquisa o método comparativo mostrou as semelhanças e divergências existentes entre as percepções dos gestores do setor supermercadista brasileiro, acerca das competências essenciais e básicas na busca da competitividade.

Com base na abordagem recomendada por Hair *et al.* (2003), os dados desta pesquisa enquadram-se dentro dos procedimentos para serem tratados, analisados e avaliados pelas técnicas da análise fatorial baseada em componentes principais.

O tratamento estatístico dos dados coletados, bem como as tabelas e figuras ilustrativas apresentadas neste trabalho foram desenvolvidas com a utilização dos recursos aplicativos do *Statistical Package for Social Science* - SPSS 13.0.

Para fins desta pesquisa, a natureza das variáveis classifica-se como quantitativa, pela coleta de dados junto a um número significativo de gestores das empresas do setor supermercadista brasileiro, por meio de questionários estruturados e escalas de avaliação.

No que tange aos fins, esta pesquisa é considerada exploratória, descritiva, explicativa e aplicada. Considera-se exploratória, porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais e básicas das empresas do setor supermercadista brasileiro. Apesar das freqüentes pesquisas realizadas pelo setor, nenhuma levou em consideração a identificação das competências essenciais e básicas na busca da competitividade.

Considera-se, ainda, descritiva, à medida que utilizou-se o método *survey* e observação. Para consecução do método *survey* empregou-se um questionário estruturado direto para obter informações dos participantes acerca da percepção quanto às competências essenciais e básicas que as empresas do setor supermercadista brasileiro devem desenvolver objetivando o alcance da competitividade. Quanto ao método de observação utilizou-se a técnica não estruturada por observações comportamentais das empresas do setor feitas ao longo de seis anos por parte do pesquisador.

Classifica-se como explicativa pela preocupação central em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Nas ciências sociais, este método pode ser desenvolvido também pelo processo observacional. Neste estudo, a pesquisa explicativa torna-se complementar do método de observação.

Classifica-se, também, como aplicada, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas dos segmentos (supermercado e hipermercado) no que tange a gestão estratégica organizacional.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é de campo. Uma vez que se realizou uma investigação junto aos gestores do setor supermercadista brasileiro, para obter dados sobre os aspectos perceptíveis a respeito das competências essenciais e básicas, e pelo processo de observação comportamental do gestor.

### **3.1 POPULAÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA**

Para realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se aos gestores do setor supermercadista brasileiro, notadamente, dos segmentos supermercados e hipermercados. Considerou-se como tamanho da população as 500 maiores empresas do setor no ano de 2003, segundo o ranking das Revistas SuperHiper e Supermercado Moderno. Para cálculo da amostra, utilizou-se a fórmula proposta por Stevenson (1981),  $N = (N \times no) / (N + no)$ , e considerou-se um erro de 6%. O cálculo amostral estabeleceu um quantitativo de 179 empresas e a coleta estendeu-se a 307 gestores dos segmentos hipermercado e supermercado. Os gestores foram selecionados por critérios de disponibilidade, conveniência e acessibilidade, segundo Mattar (1999). A pesquisa foi aplicada nas cinco regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste).

### **4. LEVANTAMENTOS PRELIMINARES**

Como não há conhecimento acumulado e sistematizado acerca das competências essenciais e básicas no setor supermercadista, decidiu-se pela construção de questionários para medir a percepção de gestores do setor a respeito das competências relevantes na busca da competitividade empresarial.

Para a elaboração desses questionários realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a trajetória e as principais tendências do setor supermercadista, bem como estudos sobre a identificação das competências essenciais e básicas para outros setores e finalidades específicas. Foram utilizadas bibliotecas públicas e privadas, no país e no exterior com

auxílio da Internet e de bases de dados científicas, como a COMUT do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e o PROQUEST.

#### 4.1 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

A elaboração dos questionários fruto dos levantamentos preliminares, foram validados por especialistas e consultores do setor supermercadista brasileiro, resultando num elenco de 14 competências tidas como relevantes para o setor, conforme figura 4.

COMPETÊNCIAS	
Desenvolvimento de Pessoas	Logística
Domínio Tecnológico	Marketing e Vendas
Flexibilidade Cultural	Negociação
Foco no Consumidor	Relacionamento com o Fornecedor
Gestão de Mudanças	Utilização Inteligente de Base de Dados
Gestão de Processos	Velocidade e Flexibilidade
Intenção Estratégica	Visão Estratégica

**Figura 4** – Matriz de competências relevantes (após o resultado dos analistas do setor).

Na coleta dos dados foram observadas as normas do Código Internacional de Pesquisas Sociais e de Mercado, da *European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR*, ou seja, de forma voluntária, respeitando o direito de privacidade e a garantia de que as informações prestadas pelo entrevistado não teriam outra finalidade. Quando da aplicação dos instrumentos, utilizou-se o método de comunicação não disfarçada, ocasião em que foram esclarecidos ao respondente a relevância de sua participação nessa pesquisa.

O questionário foi aplicado individualmente em cada supermercado estudado nas cinco regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste). Na oportunidade, o entrevistador distribuiu os questionários, solicitou a colaboração dos diretores e gerentes ressaltando a finalidade da pesquisa. Na seqüência os questionários foram recolhidos, garantindo-se o anonimato aos respondentes. Esse procedimento metodológico foi adotado, considerando a dificuldade de abordar o gestor no seu ambiente de trabalho. Para maximizar a aplicação dos questionários, os mesmos foram aplicados no horário de almoço e intervalos.

Foram distribuídos 500 questionários em 235 empresas, com um retorno de 316 questionários respondidos por gestores de 198 empresas nas cinco regiões brasileiras. Para efeito de análise, desprezou-se 9 questionários, pois continham respostas em duplicidade, rasuras e omissões em algumas questões. Considerou-se, portanto, um total de 307 questionários válidos para efeito das análises estatísticas deste trabalho.

Nas análises estatísticas, utilizou-se os recursos da estatística descritiva para obtenção da média aritmética ponderada de cada variável conforme sugerido por Wonnacott & Wonnacott (1981). Calculou-se o desvio padrão de cada variável, visando verificar a distribuição dos sujeitos em torno do ponto central. Esses resultados permitiram fazer uma análise de correlação entre as percepções dos gestores das cinco regiões estudadas acerca das competências essenciais e básicas à competitividade do setor, objetivando estabelecer as divergências apresentadas entre esses gestores.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Os resultados oriundos da análise descritiva das percepções dos gestores nos dois

segmentos pesquisados (supermercado e hipermercado), indicam que, resguardadas as diferenças entre as médias, as competências elencadas no instrumento de pesquisa podem ser consideradas importantes à competitividade do setor.

Observou-se, também, que em ambas as amostras, as competências apresentaram desvio padrão elevado ( $\sigma = < 1,0$ ), o que significa maior grau de variabilidade àquelas encontradas nas outras amostras.

As competências que apresentaram menor grau de importância, pode ser que não sejam essenciais ou até mesmo básicas no atual contexto do setor supermercadista, mas poderão ser relevantes no futuro próximo. Na seqüência serão analisadas e contextualizadas as diferenças entre as médias.

## 5.2 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE AS MÉDIAS

O objetivo desta análise é verificar se houve divergência entre as percepções dos gestores, considerando os aspectos regionais e os segmentos estudados, quanto às competências essenciais e básicas para a competitividade no setor supermercadista brasileiro.

Com efeito, efetuou-se as análises de variâncias seguida do teste *F de Snedecor*, no sentido de verificar se ocorreram variações nas percepções dos gestores, nos segmentos estabelecidos ou se eram atribuídas às flutuações aleatórias ou suficientemente grandes para indicar a existência de diferenças relevantes ( $p < 0,05$ ) entre as médias amostrais (WONNACOTT & WONNACOTT, 1981).

Os dois segmentos pesquisados apresentaram significativas divergências entre as percepções de seus gestores. No segmento de hipermercado, por exemplo, a população de gestores da região centro-oeste apresentou média (7,878) enquanto que os da região sul (6,833). No concernente ao segmento supermercado as médias de importância da amostra de gestores da região centro-oeste (7,500) foi significativamente superior ao da região sudeste (6,067). Verificou-se, ainda, divergências de percepções entre gestores do segmento hipermercado e supermercado na mesma região geográfica.

As observações, ao longo de seis anos de estudos, permitem dizer que esse resultado decorre do fato dos gestores avaliarem as competências sob prismas e condições culturais diferenciadas. O Brasil possui dimensões continentais, e como conseqüência os seus traços culturais diferem de uma região para outra. Por outro lado, os gestores de supermercados estão mais focados no seu público-alvo, específico e de vizinhança, enquanto os gestores dos hipermercados têm uma visão mais macro da organização, sem a preocupação de estabelecer uma clientela mais focada.

No segmento supermercado, observou-se a interação direta do gestor com o cliente no dia-a-dia das atividades, enquanto que no segmento hipermercado essa distância se torna maior. Constatou-se, também, que a preocupação com a concorrência é bem mais acentuada no segmento hipermercado do que no supermercado, podendo resultar na perda de foco da clientela. Ficou evidenciado que a percepção do gestor de hipermercado está voltada para a área estratégica da organização, já no supermercado as atenções direcionam-se para o plano tático e operacional.

Os resultados denotam que todas as competências descritas no instrumento de pesquisa apresentam diferenças significativas de percepção entre os gestores das diferentes regiões e segmentos estudados. Essas divergências podem ser melhor compreendidas quando se verifica que os dois segmentos, objeto deste estudo, analisam a importância das competências sob ângulos diferentes.

As variáveis culturais regionais são outro aspecto que influencia as decisões

estratégicas dos dois segmentos. O hipermercado, caracterizado pelo atendimento de massa oferece milhares de itens a mais do que os supermercados, utiliza-se, inclusive, do conceito de marcas próprias. O supermercado focado no consumidor, procura atender os desejos, anseios e expectativas de seus clientes, ouvindo-os, interagindo com eles e transformando-os em parte integrante de sua gestão.

Com isso, verifica-se que os focos de atuação são diferenciados, ora pelas ações oriundas de sua gestão, ora pelas disparidades regionais. Tudo isso contribui, sobremaneira, para que as percepções dos gestores sejam divergentes, confirmando, dessa maneira, o resultado das análises descritivas.

### **5.3 ANÁLISES MULTIVARIADAS**

As análises estatísticas multivariadas são indicadas para a análise de dados quando ocorre a existência de duas ou mais medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente. No presente trabalho o construto é a identificação do elenco de competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro.

#### **5.3.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS**

Neste estudo, a confiabilidade da escala confirma-se por meio do valor alpha de Cronbach igual e superior a 0,614 em todas as variáveis estudadas. A fim de se buscar melhores resultados, simulou-se a retiradas das variáveis V12 – utilização inteligente da base de dados e V13 – velocidade e flexibilidade, o valor do coeficiente alpha de Cronbach apresentou aumentos irrisórios, isto é, 0,6211 e 0,6281, respectivamente. Os resultados auferidos não representam ganhos significativos, portanto, optou-se pela permanência dessas variáveis. A confiabilidade da escala apresenta-se acima do valor mínimo exigido de 0,60 sugerido para estudos dessa natureza (HAIR *et al.*, 2003).

#### **5.3.2 ANÁLISE FATORIAL**

A análise fatorial tem como objetivo principal explicar a correlação ou covariância, entre um conjunto de variáveis, em termos de um número limitado de variáveis não-observáveis. Essas variáveis não-observáveis ou fatores são calculados pela combinação linear das variáveis originais.

Os dados coletados nesta pesquisa foram organizados, processados e submetidos à análise fatorial de componentes principais que segundo Malhotra (2001), é recomendada quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes.

A análise fatorial tem por característica produzir um resumo dos dados matriciais, o que auxilia na verificação da presença de padrões lógicos entre um conjunto de variáveis. O número de observações empregadas na presente pesquisa totalizaram, para os dois segmentos (supermercado e hipermercado), 307 foi adequado e acima do recomendado, conforme Malhotra (2001), que menciona que a amostra deve ter de 4 a 5 vezes o número de variáveis, perfazendo o mínimo de 100 observações.

A análise fatorial foi desenvolvida com base em 190 e 117 observações, utilizando-se 14 variáveis, resultando nas relações 13,57 e 8,36 vezes o número de variáveis, acima das recomendações de Hair *et al.* (2003) e de Malhotra (2001), respectivamente para os segmentos de supermercado e hipermercado.

A confiabilidade da escala utilizada fica confirmada por meio dos resultados da medida de adequação de amostra (KMO) com 0,754 e do teste de esfericidade de Bartlett apresentando um qui-quadrado aproximado de 1305,00 e grau de liberdade 91 com significância 0,000 ( $p < ,01$ ). Segundo Hair *et al.* (2003), valores de KMO acima de 0,50

individualmente para cada variável ou para a matriz completa indicam ser apropriada a aplicação da análise fatorial.

Foram simuladas três matrizes, contendo quatro, cinco e seis fatores, observados os critérios de explicação da variância e diagrama dos autovalores (scree plot). Após análise dessas três matrizes, concluiu-se que a solução mais apropriada para o modelo de competências neste estudo seria a de cinco fatores. Esta matriz contém os cinco fatores com autovalores superiores a um (1,0) e há 68,51% da variância total explicada pelo conjunto de fatores em relação à variância existente na matriz das variáveis originais.

Ao processar a rotação varimax, a variância explicada foi redistribuída, estruturando uma nova composição de fatores. A matriz fatorial após a rotação varimax, mostrou-se mais bem distribuída, alterando a explicação da variância de cada fator. Com efeito, não registrou-se mudança na variância total explicada nos cinco fatores, ou seja, 68,51% e nas comunalidades.

O grau de consistência das cinco escalas é superior a 0,60, mostrando-se satisfatório, isto é, os K-itens testados correlacionam-se bem com os verdadeiros escores. As cinco dimensões do construto descrevem coeficientes Alpha 0,630, 0,672, 0,678, 0,643 e 0,622 respectivamente. Diante dessa avaliação, pode-se afirmar que há consistência interna das subescalas do construto.

Após a rotação varimax extraíndo-se cinco fatores, as competências que apresentaram as maiores médias foram: V1. Desenvolvimento de pessoas ( $X = 8,208$ ), V4. Foco no consumidor ( $X = 8,143$ ), V8. Logística ( $X = 7,388$ ), V11. Relacionamento com o fornecedor ( $X = 7,365$ ) e V14. Visão estratégica ( $X = 7,241$ ). Os resultados demonstram que essas competências são de fundamental importância, segundo a percepção de gestores, para o setor supermercadista brasileiro. A figura 5 ilustra o arranjo de fatores com o agrupamento de competências para o setor supermercadista brasileiro.

Fatores	Competências	Fatores	Competências
<b>Fator 1 – Relações com o mercado</b>	Marketing e vendas	<b>Fator 2 – Tático-operacional</b>	Negociação
	Gestão de processos		Logística
	Intenção estratégica		Domínio tecnológico
<b>Fator 3 – Dimensão estratégica</b>	Gestão de mudanças	<b>Fator 4 – Gestão de pessoas</b>	Desenvolvimento de pessoas
	Visão estratégica		Flexibilidade cultural
	Velocidade e flexibilidade	<b>Fator 5 – Orientação ao consumidor</b>	Foco no consumidor
	Utilização inteligente da base de dados		Relacionamento com o fornecedor

**Figura 5** - Seleção de fatores para o setor supermercadista brasileiro

SETOR SUPERMERCADISTA	COMPETÊNCIAS				
	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUL	SUDESTE
	ESSENCIAIS				
HIPERMERCADO	Visão estratégica	Intenção estratégica	Desenvolvimento de pessoas	Relacionamento com o fornecedor	Visão estratégica
	BÁSICAS				
	Logística Intenção estratégica	Desenvolvimento de pessoas Logística	Gestão de mudança; Velocidade e flexibilidade	Negociação; Logística.	Intenção estratégica; Desenvolvimento de Pessoas.
SUPERMERCADO	ESSENCIAIS				
	Foco no consumidor	Foco no consumidor	Foco no consumidor	Foco no consumidor	Foco no consumidor
	BÁSICAS				
	Marketing e vendas Logística	Desenvolvimento de pessoas Gestão de mudança	Marketing e vendas Logística.	Negociação Logística	Relacionamento com o fornecedor Desenvolvimento de pessoas

**Figura 6** – Competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro

## 6. CONCLUSÕES

O modelo proposto baseia-se na fundamentação teórica de Hamel & Prahalad (1990; 1995) corroborado pelos estudos de Krogh & Roos (1995) e Vasconcelos & Cyrino (2000), onde a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem executadas e sustentados pelos recursos internos da organização tendo como cerne a competência essencial.

Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências será mais relevante que as outras. A competitividade será maximizada quando houver um perfeito alinhamento entre competência essencial e estratégia competitiva. As demais competências devem ser desenvolvidas como suporte à competência essencial.

O construto desenvolvido neste trabalho apresenta as competências essenciais e básicas que poderiam ser implementadas pelas empresas do setor supermercadista que articuladas com as estratégias empresariais as tornariam mais competitivas no mercado. Para cada competência essencial, há duas competências básicas fornecendo suporte à competência essencial determinada pelos gestores do setor supermercadista brasileiro.

As exigências de mercado cada vez mais crescentes, justificam o desenvolvimento das competências essenciais para o setor supermercadista, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

É de importância crucial que as organizações do setor supermercadista, no processo de criação de vantagens competitivas, compreendam a necessidade de alinhar a estratégia competitiva à competência essencial.

Por fim, vale ressaltar que, no cenário atual de economia globalizada, e de reconfiguração das empresas na busca da eficiência, o desenvolvimento e aprimoramento das competências essenciais é o caminho almejado para os ganhos de competitividade.

## 7. REFERÊNCIAS

BECKER, G.V. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri linhas de motagem. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2004.

BITENCOURT, C; BARBOSA, A.C.Q. *Gestão de competências*. In: Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Claudia Bitencourt (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHANDLER, A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

DAVEL, E; VERGARA, S.C;. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas com base em competências*. In. DUTRA, J.S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University, 1990.

EBOLI, M. P. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Editora Gente. São Paulo, 2001.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. *Gestão e Produção*. v.10, n.2, Agosto, 2003.

GODOI, C.K; SILVA, A.B.da. *Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes da aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico*. In: *Anais do I Encontro de Estudos em Estratégica*. Curitiba: 3Es, 2003.

HAIR, J. *et al*. *Multivariate data analysis: with readings*. 6.ed. Prentice Hall, 2003.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June,1990.

LOAN, A.P. My years with general motors. Londres: Sedgewick & Jackson, 1963.

KROGH, G; ROOS, J. A prespective on knowledge competence and strategy, *Personnel review*. v.24, n.3, p.56-76, 1995.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. *Free Press*: Nova York, 1989.

NISEMBAUM, H. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. *H.S.Management*, São Paulo, n.1, p.6-11, mar/abr. 1997.

RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? In: Seminário Internacional de Competitividade baseada no conhecimento. São Paulo, 1999.

SILVA, S.M. A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G). Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA-USP, 2002.

STEVENSON, William. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TEECE, D.J; PISANO, G; SHUEN. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, 1997.

VASCONCELOS, F.C; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, out/dez., São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, 2000

WONNACOTT, T.H; WONNACOTT, R. J. Estatística aplicada à economia e à administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.