

As competências organizacionais: um estudo dos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil

Antonio Geraldo Harb (CIESA) gharb@ig.com.br

Carlos Ricardo Rossetto (UNIVALI) rossetto@univali.br

Iana Cavalcante de Oliveira (CIESA) ianaoliveira@hotmail.com

Resumo

Este trabalho teve como objetivo precípua a identificação das competências essenciais e básicas, para a busca da competitividade, que poderão 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.

Palavras-chave: Competências essenciais; Competências básicas; Competitividade.

1. Introdução

Os novos conceitos de varejo, com novas formas de gerenciamento, inovações tecnológicas, logísticas e a busca constante por novos produtos e serviços tem contribuído significativamente para o crescimento e desenvolvimento do setor supermercadista brasileiro.

Neste sentido, o gerenciamento se tornou uma ferramenta de elevada importância no dia-a-dia dessas empresas, pois é a partir dos dados gerados por ela que decisões sobre produtos e serviços são tomados. Seu objetivo é ampliar as vendas por categoria, empregando para isso, constantes ajustes de *mix* para satisfazer o consumidor.

Um panorama geral da economia brasileira, em 2004, mostra que, na média, os diferentes setores obtiveram queda nas vendas, nos investimentos e na riqueza gerada por empregado. Em contrapartida dobrou a rentabilidade e a margem de vendas, nas empresas do setor supermercadista, são números que confirmam o ajuste nas empresas diante da retração de mercado.

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

2. Competências organizacionais

O debate sobre competências teve como ponto de partida a proposta sobre a noção de organização oferecida por Penrose (1959), acrescida da contribuição de Chandler (1990), na qual a corporação é um somatório de capacidades dinâmicas que tornam a organização competitiva diante de seus rivais.

Assim, essas 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).

Neste sentido, observa-se que o trabalho de Penrose (1959) foi discutido e desenvolvido por Teece, Pisano & Shuen (1997). Na proposição desses autores, a existência e as características de tais capacidades seriam limitadas pelo passado. Os autores atribuem às competências a capacidade de conferir distinção à organização, desde que haja supremacia da capacitação sobre a estratégia.

As capacitações são o reflexo do aprendizado, das oportunidades tecnológicas e dos processos de seleções que as organizações empreenderam no passado. Por sua natureza tácita e complexa, as competências seriam de difícil transmissão ou cópia, principalmente pela dificuldade primeira em compreendê-las. Isso significa dizer que os concorrentes, limitados pelas suas próprias capacidades, não estariam prontos para adquirir uma bem-sucedida capacidade distintiva de outra organização.

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 o processo estratégico 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 as famosas 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).

Na visão de Fahey *et al.* (2000) a chave para o entendimento do significado de competência é que, embora incorpore um componente tecnológico, ela também envolve o processo de governança no âmbito da organização (a qualidade dos relacionamentos entre as funções dentro de uma unidade de negócios ou entre as unidades de negócios de uma empresa de muitos negócios), e o aprendizado coletivo entre os níveis, funções e unidades de negócios. É possível formular o conceito de competência da seguinte forma:

Competência = (Tecnologia X Processo de Governança X Aprendizado Coletivo)
--

Mintzberg, Ahlstrand & Lapel (2000) abordam a idéia de competência central na organização com a adequação estratégica dinâmica, ou seja, a combinação de fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia, ou ainda por meio do uso eficaz e da acumulação eficiente de seus ativos invisíveis.

Ao investigar sobre o tema, observou-se que tal referencial ainda encontra-se em pleno construto. Definições ambíguas, pouco precisas e, muitas vezes, conceitos mutuamente referenciados, marcam trabalhos que têm sido desenvolvidos com o intuito de criar caminhos e distinguir, com clareza, as diferenças entre os termos.

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.

O estado da arte evidencia a existência de duas abordagens sobre competência. Para alguns estudiosos a identificação das competências surge da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais

(Green, 1999; Fleury e Fleury, 2000; Eboli, 2001; Dutra, 2001; Ruas, 2001). Para outros, 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. Para os autores deste artigo as competências advêm:

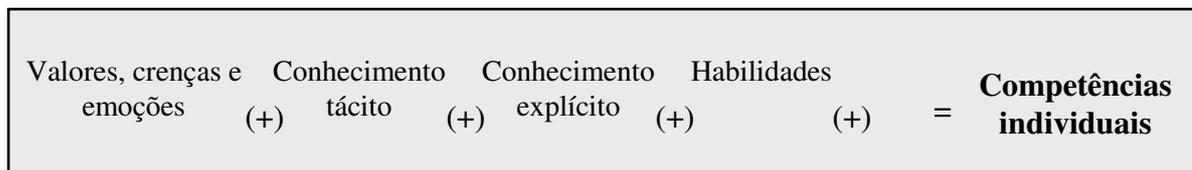


Figura 1 – Construção das competências individuais

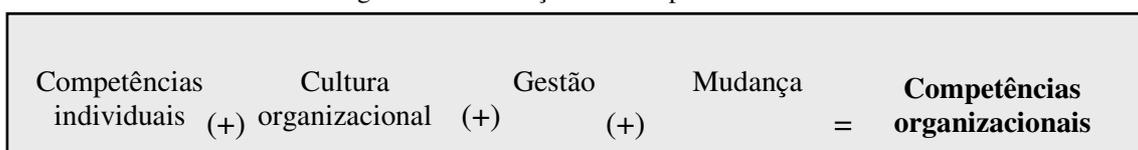


Figura 2 – Construção das competências organizacionais

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.

Uma idéia subjacente à discussão sobre as competências é a interação existente entre as competências individuais, os ativos e as competências organizacionais. Será considerado, para fins desta pesquisa, que a competência organizacional é fruto da sinergia que ocorre quando os ativos e recursos da empresa são catalisados pelas competências individuais.

Com base nos estudos de Fleury & Fleury (2003) as competências essenciais de uma organização estão interrelacionadas com a estratégia de negócio adotada pela organização, acrescida dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento).

As competências essenciais de uma organização são poucas e diferem das capacitações que a empresa disponibiliza para a condução de seu negócio. A escolha da estratégia competitiva vai depender do foco de negócio estabelecido pela organização (FLEURY & FLEURY, 2003; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004).

Para Duysters & Hagedoorn (1996) diferenças de performance das empresas justificam-se por variáveis independentes relacionadas à estrutura organizacional, à estratégia de negócio implementada e às competências essenciais, ou seja, à maneira pelas quais as organizações gerenciam seus capitais de conhecimento (capital estrutural, intelectual, de relacionamento e ambiental).

As competências essenciais, que supostamente devem ter uma influência positiva na desenvoltura das organizações, dependem das competências tecnológicas, das habilidades técnicas, e do conhecimento desenvolvido pelas empresas (DUYSTERS & HAGEDOORN, 1996; BALCEIRO & FIGUEIREDO, 2002).

3.Procedimentos metodológicos

Os métodos de procedimentos utilizados nesta pesquisa foram: método comparativo e método estatístico. O método comparativo mostrou as semelhanças e divergências existentes

entre as percepções dos gestores do setor supermercadista brasileiro, acerca das competências essenciais na busca da competitividade. O método estatístico fundamentou-se na utilização da teoria estatística das probabilidades. Com base na abordagem sugerida por Hair *et al.* (2003), os dados desta pesquisa apresentam-se dentro dos procedimentos para serem tratados e avaliados pelas técnicas multivariadas 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 do setor supermercadista brasileiro, por meio de questionários semi-estruturados e escalas de avaliação.

Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. De acordo com Vergara (1998), a pesquisa poderá ser classificada quanto aos fins e quantos aos meios de investigação. No que tange aos fins, esta pesquisa é **descritiva e aplicada**. Quanto aos **meios** de investigação, é considerada de **campo**.

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), resultando em 179 empresas do setor.

4.Análise dos dados

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 por meio das técnicas multivariadas, uma análise de correlação entre as percepções dos gestores das cinco regiões estudadas acerca das competências essenciais e básicas à competitividade das empresas do setor, objetivando estabelecer as divergências apresentadas entre esses gestores.

5.Resultados e discussões

5.1Análises descritivas

Nessa classificação, considerou-se a média, o desvio padrão e o nível de significância atribuído a cada variável. Os resultados descritivos do grau de importância de percepção dos gestores do segmento supermercado, nas cinco regiões geográficas, foi unânime quanto a competência de extrema importância. A variável que atingiu a maior média foi **foco no consumidor V4** ($\bar{X} = 9,580$ e $\partial = 0,974$). Essa variável, configura-se como a competência que recebeu a maior carga nas cinco regiões, e os intervalos entre as médias na população de gestores foram relativamente baixos, confirmando-se, assim, que essa competência é essencial à competitividade do segmento estudado.

No que concerne os resultados de percepção da amostra de gestores do segmento de

hipermercado, as três competências de extrema importância à competitividade deste segmento foram: desenvolvimento de pessoas, intenção estratégica e visão estratégica, (9,714), (9,419) e (9,500), respectivamente.

A região sul apresentou a menor média para a competência de extrema relevância, isto é, isto é, (8,067) na variável V11 **relacionamento com o fornecedor**. As demais competências foram consideradas pelos gestores como de relativa e menor importância. Ressalta-se que, as regiões norte e sudeste elegeram a competência **visão estratégica** como a mais relevante à competitividade do segmento

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.

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 à competitividade das empresas do setor supermercadista brasileiro.

Com efeito, efetuou-se as análises de variâncias seguida do teste *F de Snedecor*, no sentido de verificar se ocorreu 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 consequência 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 do consumidor. 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.

5.3 Análises multivariadas

A característica mensurável por uma escala de múltiplas variáveis, denomina-se construto e sua projeção inicia-se com uma teoria subjacente (Malhotra, 2001). No presente trabalho o construto é a identificação do elenco de competências essenciais e básicas para as empresas do setor supermercadista brasileiro.

No sentido de constatar a confiabilidade da escala, utilizou-se o cálculo do coeficiente *alpha* de *Cronbach*, que corresponde a uma medida de consistência interna da escala (Spector, 1992). Este coeficiente sofre variação em uma escala entre zero e um, quanto mais próximo de um estiver o seu valor, maior o grau de confiabilidade da escala utilizada. Neste estudo, a confiabilidade da escala confirma-se por meio do valor *alpha* de *Cronbach* igual e superior a 0,684 em todas as variáveis estudadas. A confiabilidade da escala apresenta-se acima do valor mínimo exigido de 0,60 sugerido para estudos dessa natureza (HAIR et al., 2003).

5.4 Análise fatorial

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 8,35 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.

Com efeito, há necessidade de verificar-se a existência de correlações entre as variáveis antes da aplicação da análise fatorial. Neste sentido, formulou-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese H_0 (nula): as variáveis da matriz de correlações não são suficientemente correlacionadas;
- Hipótese H_1 (alternativa): as variáveis da matriz são suficientemente correlacionadas.

Constata-se várias correlações significativas entre todas as competências. A variável V3 (flexibilidade cultural) com V1 (desenvolvimento de pessoas), V8 (logística) com V5 (gestão de mudança) denotam bons níveis de correlações 0,479 e 0,414. A variável V9 (marketing e vendas) com a V7 (intenção estratégica) e a variável V10 (negociação) com a variável V8 (logística), apresentam correlações consideradas elevadas para esse tipo de estudo, 0,536 e 0,540 respectivamente.

A análise fatorial tem premissas, sobre a natureza dos dados que precisam ser verificadas, a mais importante diz respeito à natureza métrica das medidas, sugerindo a análise da distribuição de frequências de suas variáveis e testes rigorosos de ajustes à normalidade. O teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* de cada variável, que quantifica a discrepância entre a distribuição dos dados da pesquisa e a curva de uma distribuição normal e os histogramas fornecem resultados favoráveis, e que conjuntamente com a medida de adequação de dados (*MAS – Measure of sampling adequacy*), conhecido, também, *KMO – Kaiser-Meyer-Olkin*, e o teste de esfericidade de *Bartlett (BTS – Bartlett test of sphericity)*, apresentados na tabela 1, atestam a validade da aplicação da análise fatorial a este conjunto de variáveis.

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 com significância 0,000 ($p < 0,01$). 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. Portanto, deve-se rejeitar a hipótese nula de que as variáveis da matriz de correlação não são suficientemente correlacionadas e aceitar a hipótese alternativa. Logo a análise fatorial pode ser aplicada a esse conjunto de variáveis.

Medida de adequação da amostra de <i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</i>		0,754
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Qui-quadrado aproximado	1305,00
Graus de Liberdade (gl)		91
Significância		0,000

Tabela 1 - Teste *KMO* e de esfericidade de *Bartlett*

A vantagem da análise de componentes principais é que não há a pressuposição da normalidade das variáveis envolvidas. Tecnicamente os fatores são obtidos a partir de uma decomposição da matriz de correlação ou covariância. Como resultado dessa composição, temos as cargas fatoriais, que indicam o quanto cada variável está associada a cada fator e os autovalores associados a cada um dos fatores envolvidos. Salienta-se que o importante é que haja suficiente correlação entre as variáveis.

Os autovalores são números que refletem a importância do fator. O número de fatores a serem extraídos podem ser obtidos pelo critério de autovalores (*eigenvalues*) maiores do que um, onde são considerados significantes. O critério da percentagem da variância usa definir a percentagem de variação que os fatores a serem extraídos devem explicar 60% ou menos da variância para estudos na área de Ciências Sociais (Hair et al., 1998). Com efeito pelo critério de autovalores ter-se-ia cinco fatores explicando 68,51% da variância e, considerando o critério de explicação da variância se poderia extrair quatro fatores explicando 59,93% da variância.

Quanto aos critérios das comunalidades deve-se destacar, tão somente, as variáveis que tenham pelo menos metade da variância explicada e a grande maioria exceda a 60% (Hair et al. 1998).

Considerando a matriz de comunalidades, a maioria das variáveis atendem ao critério de explicação suficiente da variância e assim consideradas na carga fatorial. Na sequência, processou-se os dados e extraiu-se a matriz de fatores (*factor loading*). O critério para escolha das cargas fatoriais acontece da seguinte forma: cargas fatoriais acima de 0,30 devem ser consideradas, acima de 0,40 são mais importantes e acima de 0,50 são muito significativas – regra para amostra com no mínimo 100 casos (HAIR et al., 1998).

A maioria das cargas fatoriais com maiores correlações concentram-se no fator hum, dificultando sua interpretação. Esta situação não produz fatores que possam ser considerados relevantes para melhor explicar as dimensões latentes. Para casos como esse, outras resoluções, equivalentes a essa, do ponto de vista da explicação da variabilidade dos dados, devem ser obtidas. Como recurso para explicar essa variabilidade, sem prejuízo de informação, pode-se utilizar o procedimento de rotação dos fatores. A rotação mais empregada é a ortogonal varimax, que possui como efeito minimizar o número de variáveis que tem elevada carga em determinado fator, apresentando-se satisfatórios para identificar

cada variável em um só fator. Como resultado, a matriz fica mais simples e de fácil interpretação. (MALHOTRA, 2001).

Ao processar a rotação varimax, a variância explicada foi redistribuída, estruturando uma nova composição de fatores, conforme demonstra-se na tabela 2.

Dimensões	Itens	Média	Variância	Coefficiente <i>Alpha</i> Cronbach
1	3	6,682	3,356	0,630
2	3	8,208	2,316	0,672
3	4	7,311	2,465	0,678
4	2	6,821	2,478	0,643
5	2	6,326	2,126	0,622

Tabela 2– Explicação da variância dos fatores após rotação varimax.

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. A tabela 3 ilustra a avaliação de confiabilidade das dimensões do construto modelo de competências para o setor supermercadista brasileiro. 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.

Fatores	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	2,428	17,339	17,339
2	2,102	15,017	32,357
3	1,887	13,476	45,833
4	1,845	13,182	58,014
5	1,329	9,496	68,510

Tabela3 - Confiabilidade das dimensões do construto modelo.

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

O arranjo de fatores com o agrupamento de competências para as empresas do setor supermercadista brasileiro, resultou no que se segue:

Fator 1 – Relações com o mercado: exprime as competências voltadas para a política do ganha-ganha, exercício do autocontrole para enfrentar e resolver problemas táticos e operacionais no dia-a-dia das organizações. processos e intenção estratégica. As competências são: Marketing e vendas, Gestão de processos, Intenção estratégica.

Fator 2 – Tático-operacional: as competências voltadas ao suporte na tomada de decisão, melhor desempenho e valor agregado ao produto, redução de custos e desperdícios gerando maior eficiência, eficácia e produtividade na organização. Neste fator incluem-se: Negociação, Logística, Domínio tecnológico.

Fator 3 – Dimensão estratégica: representa o elenco de competências destinadas à análise situacional e empreendedora das ações necessárias às estratégias organizacionais, almejando ganhos de competitividade. Agrupam-se aqui: Gestão de mudanças, Visão estratégica, Velocidade e flexibilidade, Utilização inteligente da base de dados.

Fator 4 – Gestão de pessoas: refere-se as competências de desenvolvimento e aprimoramento das pessoas no âmbito organizacional, estimulando a capacidade criativa e alinhado os objetivos individuais aos empresariais. As competências elencadas são: Desenvolvimento de pessoas, Flexibilidade cultural.

Fator 5 – Orientação ao consumidor: traduz as competências que buscam atender as preferências, desejos e anseios dos consumidores, objetivando fidelizá-lo na organização. As competências requeridas são: Foco no consumidor, Relacionamento com o fornecedor.

A análise fatorial determinou as dimensões, assim como o número de competências mais adequado ao modelo com identificação de interdependências subjacentes entre as variáveis. Os cinco fatores extraídos apresentaram uma ordenação mais consistente às competências quanto a sua utilização nas diferentes regiões brasileiras e segmentos estudados.

O modelo proposto baseia-se na fundamentação teórica de Hamel & Prahalad (1990; 1995) corroborado pelos estudos de Krogh & Roos (1995), 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.

A figura 3 demonstra as competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro, considerando as peculiaridades regionais.

Setor	COMPETÊNCIAS				
	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUL	SUDESTE
Supermercadista	ESSENCIAIS				
	Visão estratégica	Intenção estratégica	Desenvolvimento de pessoas	Relacionamento com o fornecedor	Visão estratégica
	BÁSICAS				
Hipermercado	Logística Intenção estratégica	Desenvolvimento de pessoas Logística	Gestão de mudança; Velocidade e flexibilidade	Negociação; Logística.	Intenção estratégica; Desenvolvimento de Pessoas.
	ESSENCIAIS				
Supermercado	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 3 – Competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro

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.

6. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo maior a identificação das competências essenciais e básicas, segundo a percepção de gestores, para a busca da competitividade das empresas do setor supermercadista brasileiro. Considerando as dimensões continentais do território brasileiro e os diferentes usos e costumes do povo brasileiro que influenciam, em última análise, as decisões de consumo, optou-se por aplicar a pesquisa nas cinco regiões brasileiras para os segmentos hipermercado e supermercado.

Com efeito, estabeleceram-se a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa preliminar, quatorze competências consideradas relevantes para o setor supermercadista brasileiro.

O instrumento de pesquisa foi validado empiricamente, mostrando-se compatível para medir o grau de importância das competências elencadas. Das quatorze competências descritas no instrumento de pesquisa, cinco competências foram consideradas de extrema importância pela população de gestores para os dois segmentos estudados.

Por meio das análises de variâncias, seguida do Teste *F* de *Snedecor*, constatou-se que houve significativas divergências de percepção entre as populações de gestores dos segmentos hipermercado e supermercado nas cinco regiões pesquisadas. Os níveis de significância superiores ($p < 0,05$) confirmam essas divergências.

Nas análises descritivas considerou-se a média, o desvio padrão e o nível de significância atribuído a cada competência. Na percepção de gestores do segmento de supermercado, nas cinco regiões, a competência considerada essencial foi **foco no consumidor**, os intervalos entre as médias foram relativamente baixos, confirmando-se, assim, que essa competência é de fundamental importância à competitividade deste segmento de mercado.

Para o segmento hipermercado, constatou-se divergência de percepção entre os gestores das diferentes regiões, as competências essenciais identificadas foram: **desenvolvimento de pessoas, intenção estratégica, visão estratégica e relacionamento como fornecedor**. Apenas as regiões Norte e Nordeste convergiram na mesma linha de percepção elegendo a competência **visão estratégica** como a mais relevante à competitividade deste segmento.

Utilizou-se o emprego da análise fatorial e componentes principais para construção do Modelo de Competências, que permitiu a identificação de uma competência essencial, e duas competências básicas como suporte à competência essencial, para cada segmento estudado, observadas as peculiaridades regionais.

O teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* de cada variável e os histogramas forneceram resultados satisfatórios, e que conjuntamente com a medida de adequação de dados (*MAS-Measure of Sampling Adequacy*) ou *KMO-Kaiser-Meyer-Olkin*, e o teste de esfericidade de *Bartlett (BTS-Bartlett test of sphericity)* atestaram a validade da aplicação da análise fatorial ao conjunto de competências elencadas.

A confiabilidade da escala utilizada ficou confirmada por meio dos resultados de adequação de amostra (*KMO*) com 0,754 e o teste de esfericidade de *Bartlett* que apresentou um qui-quadrado aproximado de 1305,00 e grau de liberdade 120 com significância inferior a ($p < ,01$). Valores de *KMO* acima de 0,50 individualmente para cada variável ou para matriz completa indica ser apropriada a aplicação da análise fatorial.

A extração de cinco fatores demonstrou ser mais apropriada às características do estudo em lide. O valor *Alpha de Cronbach* para a escala geral foi de 0,614 e nas subescalas apresentaram-se valores entre 0,6211 e 0,6281. Esses resultados denotam que houve consistência interna das subescalas do construto.

A matriz fatorial após a rotação varimax, mostrou-se mais bem distribuída, alterando a explicação da variância de cada fator. A variância total explicada nos cinco fatores foi de , 68,51%, superior ao limite mínimo recomendável para essa medida de 60%. Os resultados oriundos das divergências de percepção entre os gestores dos dois segmentos decorrem do fato dos gestores avaliarem as competências sob prismas e condições culturais diferentes. As variáveis culturais influenciam, sobremaneira, as orientações estratégicas dos dois segmentos. Os focos de ação são diferenciados pelo processo de gestão e pelas disparidades regionais.

O hipermercado, caracterizado pelo atendimento de massa, oferece milhares de itens a mais que o supermercado. Por outro lado, o supermercado focado no consumidor, procura atender os desejos, anseios e expectativas de seus consumidores, transformando-os em parte integrante de sua gestão.

Constatou-se, ainda, que o gestor do hipermercado tem uma visão mais macro da organização, sem a preocupação de estabelecer um foco direto no consumidor. Observou-se, também, que a vigília com a concorrência é bem mais acentuada neste segmento, e que a percepção do gestor está voltada para a área estratégica da organização. No segmento supermercado, identificou-se a interação direta do gestor com o cliente no dia a dia das atividades, e que a atenção desses gestores direcionam-se para o plano tático e operacional da organização.

Espera-se que este trabalho contribua, de alguma maneira, para o estabelecimento do posicionamento competitivo das empresas supermercadistas. Os resultados permitem direcionar o foco para o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências identificadas como essenciais e básicas, objetivando ganhos de competitividade nos segmentos estudados para as diferentes regiões brasileiras.

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

- BALCEIRO, R.B; FIGUEIREDO, P.P. *Gestão de competências nas organizações virtuais: o caso da empresa UR2*. In: Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Workshop brasileiro de inteligências competitivas e gestão do conhecimento: São Paulo, 2002.
- CHANDLER, A. D., Jr. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University, 1990.
- DUYSTER, G; HAGEDOORN, J. *The effect of core competence building on company performance*. Maio, 1996. Disponível em <<http://meritbbs.unimaas.nl/rmpdf/rmlist96.html>> Acesso em 23. jan.2004.

- 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.
- GREEN, P.C. *Bulding robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- HAIR, J. *et al. Multivariate data analysis: with readings*. 6.ed. Prentice Hall, 2003.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. *Strategic intent*, Harvard Business Review maio-junho: 63-76, 1990.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 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.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. *Como incorporar as competências dos clientes*. *H.S. Management*, São Paulo, n.20, p.42-52, mai./jun. 2004.
- RUAS, R. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. In. FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA Jr. M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUANO, A. M. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Qualitymark. São Paulo, 2003.
- SPECTOR, P. E. *Summated rating scale construction: an introduction*. Newbury Park: Sage, 1992
- 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.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WONNACOTT, T.H; WONNACOTT, R. J. *Estatística aplicada à economia e à administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.