

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS  
SEGMENTOS DE HIPERMERCADO E SUPERMERCADO  
NO BRASIL**

**Antonio Geraldo Harb**

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS  
SEGMENTOS DE HIPERMERCADO E SUPERMERCADO  
NO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Doutor em Engenharia de  
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

**Florianópolis**

**2005**

**Antonio Geraldo Harb**

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS SEGMENTOS DE  
HIPERMERCADO E SUPERMERCADO NO BRASIL**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de abril de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Christiane Kleinübing Godoi  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
Moderadora

---

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto  
Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC  
Orientador

---

Prof. Dr. Neri dos Santos  
Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC  
Membro

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Orssatto  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ  
Membro Externo

A meus filhos **Marcelo, Victor,**  
**Talissa e Diego** (*in memoriam*)

## ***Agradecimentos***

A meus pais, pelos valores éticos e morais que me foram ensinados desde os primeiros anos de vida.

A meus queridos irmãos, Renato e François pelo amor e espírito de união.

À Sandra, pelo companheirismo, carinho e dedicação ao longo desses anos.

À Iana, que com dedicação, apoiou-me em todas as etapas do doutorado.

Ao Professor Carlos Ricardo Rossetto pela orientação, competência e dedicação à realização desta tese.

Ao Professor Neri dos Santos, pelos sábios ensinamentos, e por ter concedido a vaga no doutorado.

Ao Professor Edson Pacheco Paladini pelos ensinamentos e pela amizade ao longo desses anos.

À Christiane Kleinübing Godoi, por sua dedicação e ajuda na revisão bibliográfica.

Aos Professores Jorge Oneide Sausen e Carlos Henrique Orssatto pela participação na Banca Examinadora.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial Antônio Diomário de Queiroz, Osmar Possamai, Álvaro Lezana e Antonio Cezar Bornia.

Ao José Airton de Menezes Azevedo, pela incansável colaboração nas análises estatísticas.

Aos professores do Departamento de Estatística da USP pela valiosa colaboração nas análises estatísticas.

Ao Professor José Waldemar Gonçalves de Souza pela amizade e competência na Coordenação dos Cursos de Pós-Graduação do CIESA.

Aos amigos Isaac Raphael Assayag e Américo Augusto Souto Rodrigues Esteves, pela valiosa contribuição à consecução deste trabalho.

“As mudanças drásticas que o mundo empresarial vem sofrendo, como a globalização, demandam uma nova maneira de fazer as coisas. Identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Em uma era de mudanças e discontinuidades, devemos criar estratégias que nos tornem capazes de moldar o futuro”.

*C. K. Prahalad*

## RESUMO

HARB, Antonio Geraldo. **AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS SEGMENTOS DE HIPERMERCADO E SUPERMERCADO NO BRASIL**. Florianópolis, 2005. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

Este trabalho teve como objetivo precípuo 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 e competitividade.

## **ABSTRACT**

HARB, Antonio Geraldo. **AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS SEGMENTOS DE HIPERMERCADO E SUPERMERCADO NO BRASIL.** Florianópolis, 2005. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

*This work had as main objective the identification of core competences and basic competences to achieve competitiveness. Hereby, pursuit to analyze correlations between various competences and to establish variables that perform greater influence on managers' perception in hypermarket and supermarket segments in Brazilian five regions. The research was made of a preliminary raise of data within specialized people of this sector. A research instrument was built, semi structure, not disguised, to measure the importance degree of the sixteen relevant competences. The sampling was composed by three hundred and seven managers. It was performed a descriptive analysis, variance analysis, comparison of mean analysis, factorial analysis and principal components analysis.*

*It was verified that had significant divergent on perception among managers populations on both segments. The competence model established one core competence and two basic competences to each segment on different regions. The study reveals that growing demands of the market and reconfiguration of enterprises to achieve efficiency that justifies evolution and improvement of competence for this segment.*

**Key-words: Core competences, basic competences, strategy and competitiveness.**



# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificativas da pesquisa.....	15
1.1.1 Formulação da situação problema.....	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 Questões de pesquisa.....	18
1.4 Contribuição e relevância do estudo.....	19
1.5 Proposta e ineditismo do estudo.....	21
1.6 Delimitações do estudo.....	23
1.7 Estrutura do trabalho.....	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Origem e evolução da definição de competências.....	28
2.2 Competências organizacionais.....	41
2.3 Competências essenciais: os pilares da competitividade para a estratégia corporativa.....	52
2.4 Estratégias competitivas e competências organizacionais.....	60
2.4.1 A visão integradora das duas perspectivas .....	73
2.4.2 As diferentes performances organizacionais .....	74
2.4.3 Tipos de estratégias e formação de competências essenciais .....	78
2.5 Dinâmica competitiva.....	80
2.6 Capacidades organizacionais .....	85
2.6.1 Capacidades distintivas .....	87
2.6.2 Capacidades de projetos .....	89
2.6.2.1 Tipos de capacidades de projetos .....	94
2.6.3 Capacidades estratégicas, funcionais e transfuncionais .....	97
2.6.4 Capacidades diferenciais .....	99
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA.....</b>	<b>106</b>
3.1 A implantação e evolução dos supermercados no Brasil.....	106
3.2 Características do setor.....	109
3.3 Contexto atual.....	112
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>126</b>
4.1 Abordagem inicial.....	126
4.2 Métodos.....	129
4.2.1 Métodos de procedimentos.....	129
4.2.1.1 Método comparativo.....	130

4.2.1.2 Método estatístico.....	130
4.3 Natureza da pesquisa.....	136
4.4 Características da pesquisa.....	137
4.5 População e tamanho da amostra.....	139
4.6 <i>Design</i> e perspectiva da pesquisa .....	140
4.7 Limitações da pesquisa.....	143
4.8 Levantamentos preliminares.....	144
4.9 Elaboração e validação dos questionários.....	146
4.10 Coleta dos dados.....	147
4.11 Análise dos dados.....	150
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>152</b>
5.1 Análises descritivas.....	152
5.2 Análise das diferenças entre as médias.....	156
5.3 Análises multivariadas.....	161
5.3.1 Análise de confiabilidade das escalas.....	162
5.3.2 Análise fatorial.....	163
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>189</b>
6.1 Conclusões.....	189
6.2 Recomendações.....	193
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>196</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>209</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 -</b>	Confrontação entre <i>competency</i> e <i>competence</i> .....	30
<b>Figura 2 -</b>	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	31
<b>Figura 3 -</b>	As três dimensões da competência.....	35
<b>Figura 4 -</b>	Mapa conceitual de competências.....	37
<b>Figura 5 -</b>	As cinco diferentes competências na organização.....	45
<b>Figura 6 -</b>	Algumas empresas multinacionais e nacionais e suas competências.....	46
<b>Figura 7 -</b>	Alavancagem das competências essenciais.....	47
<b>Figura 8 -</b>	Teste para identificar competências centrais.....	50
<b>Figura 9 -</b>	Construção das competências individuais.....	51
<b>Figura 10-</b>	Construção das competências organizacionais.....	52
<b>Figura 11-</b>	Estratégia Competitiva de Longo Prazo.....	58
<b>Figura 12-</b>	O ciclo de estratégia: competência.....	64
<b>Figura 13-</b>	As quatro perspectivas sobre estratégia.....	72
<b>Figura 14-</b>	Tipos de estratégias e competências essenciais.....	79
<b>Figura 15-</b>	Recursos e capacidades estratégicas .....	93
<b>Figura 16-</b>	Evolução das vendas anuais do setor supermercadista brasileiro em (R\$ Bilhões).....	113
<b>Figura 17-</b>	Inflação acumulada do setor X IPCA.....	115
<b>Figura 18-</b>	Lucro médio do setor supermercadista brasileiro.....	116
<b>Figura 19-</b>	Lucro Líquido por faixa de faturamento.....	118
<b>Figura 20-</b>	Crescimento real em vendas com receita entre R\$ 310 milhões e R\$ 950 milhões.....	119
<b>Figura 21-</b>	Variação do faturamento real, empresas com receita acima de R\$ 1 bilhão.....	119
<b>Figura 22-</b>	As dez primeiras redes de supermercados em 2003.....	120
<b>Figura 23-</b>	Design da Pesquisa.....	141
<b>Figura 24-</b>	Matriz de Competências Relevantes para o setor supermercadista brasileiro (resultado do levantamento preliminar de dados).....	145
<b>Figura 25-</b>	Matriz de competências relevantes (após o resultado dos analistas do setor).....	147
<b>Figura 26-</b>	Comparação entre as médias de importância na amostra de gestores do segmento de hipermercado nas cinco regiões brasileiras.....	157
<b>Figura 27-</b>	Comparação entre as médias de importância na amostra de gestores do segmento de supermercado nas cinco regiões brasileiras.....	158
<b>Figura 28-</b>	Diagrama da variância total - <i>Scree Plot</i> .....	172
<b>Figura 29-</b>	Seleção de fatores para o setor supermercadista brasileiro....	183
<b>Figura 30-</b>	Competências essenciais para o segmento de hipermercado.....	185
<b>Figura 31-</b>	Competências básicas para o segmento de hipermercado.....	185
<b>Figura 32-</b>	Competências essenciais para o segmento de supermercado.....	186
<b>Figura 33-</b>	Competências básicas para o segmento de supermercado.....	186
<b>Figura 34-</b>	Competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro.....	187

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Dados sócio-biográficos da população de gestores do setor supermercadista brasileiro.....	149
<b>Tabela 2</b>	– Grau de importância das competências no segmento supermercado.....	154
<b>Tabela 3</b>	– Grau de importância das competências no segmento hipermercado.....	155
<b>Tabela 4</b>	– Análise das médias de percepção de gestores do segmento de hipermercado.....	159
<b>Tabela 5</b>	– Análise das médias de percepção de gestores do segmento de supermercados.....	160
<b>Tabela 6</b>	– Coeficiente <i>Alpha</i> de Cronbach das escalas do questionário.	163
<b>Tabela 7</b>	– Matriz de correlações das competências.....	166
<b>Tabela 8</b>	– Teste KMO e de esfericidade de Bartlett.....	168
<b>Tabela 9</b>	– Matriz de contra imagem.....	169
<b>Tabela 10</b>	– Explicação da variância total.....	171
<b>Tabela 11</b>	– Matriz de comunalidades.....	173
<b>Tabela 12</b>	– Matriz fatorial incompleta.....	175
<b>Tabela 13</b>	– Explicação da variância dos fatores após rotação varimax..	176
<b>Tabela 14</b>	– Matriz fatorial incompleta após a rotação varimax.....	177
<b>Tabela 15</b>	– Confiabilidade das dimensões do construto modelo de competências para o setor supermercadista brasileiro.....	178
<b>Tabela 16</b>	– Matriz dos escores fatoriais dos cinco componentes selecionados.....	179
<b>Tabela 17</b>	– Matriz de transformação dos fatores.....	179
<b>Tabela 18</b>	– Matriz de correlação reproduzida.....	181
<b>Tabela 19</b>	– Matriz de fatores incompleta após a rotação varimax extraindo-se cinco fatores.....	182

# CAPÍTULO 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.

Nos Estados Unidos um terço do mercado de auto-serviço é dominado pelas cinco maiores empresas. Já nos países europeus a participação das cinco maiores empresas é muito maior: no Reino Unido é de 50%, na Alemanha de 60% e na França de 90%. No entanto, a despeito dessa concentração, os novos formatos ganharam espaço na medida em que viram a oportunidade de oferecer serviço especializado e preço menor que os praticados pelos líderes de mercado. Os novos canais se ampliaram e a participação no mercado Norte Americano tende a crescer nos próximos

anos.

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.

Comparado com os outros setores da economia, o setor supermercadista vem alcançando números satisfatórios no âmbito mundial, este setor é responsável por grande parte do fluxo de dinheiro no mercado, pois por meio desse segmento vários setores da economia são movimentados, desde o momento da produção até o produto final chegar ao consumidor.

Nas últimas décadas do século XX, os auto-serviços tiveram a maior expansão entre as formas de varejo. Como a taxa de crescimento do PIB no período não foi muito grande, deve-se atribuir essa expansão a uma acentuada migração de compras por parte dos consumidores.

Nesses últimos anos o setor supermercadista brasileiro imprimiu forte ritmo de crescimento, aumentando a competitividade e alterando as formas de atuação no mercado. A maior competitividade vem exigindo soluções mais criativas e eficientes para a sobrevivência e diferenciação do negócio.

Os modelos estratégicos multiplicaram-se nos últimos anos, Hamel & Prahalad (1990) argumentam que em vez de concentrar nas condições do setor, os estrategistas deveriam concentrar-se nas competências essenciais de suas empresas e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor.

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. Nunca 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.

### **1.1 Justificativas da pesquisa**

O estudo descreveu as competências essenciais e básicas, segundo a percepção de gestores, para a busca da competitividade no setor supermercadista brasileiro.

O setor supermercadista tem enfrentado nos últimos anos profundas



transformações, requerendo de seus executivos capacidade para adaptar suas organizações às oscilações do ambiente organizacional. Neste sentido, as atividades desempenhadas por seus gestores têm-se modificado completamente, exigindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes, para atender com padrão de excelência as exigências do mercado.

Por outro lado, os avanços tecnológicos têm se revelado poupador de mão-de-obra, fazendo com que se eleve, ainda mais, a concorrência no mercado de trabalho. Para isso, faz-se necessário a busca contínua por melhorias na qualificação profissional.

Os resultados da presente pesquisa se revelam úteis ao setor supermercadista brasileiro à medida que a identificação das competências essenciais e básicas à competitividade do setor agregam valor e criam um diferencial competitivo às organizações. A contribuição poderá ser estendida a outras empresas, que atuam em ambientes dinâmicos e turbulentos, visto que o tema sob análise denota-se como importante instrumento de gestão estratégica organizacional, gerando e sustentando vantagem competitiva. Empresas líderes de diversos setores da economia desenvolveram suas competências na busca da sobrevivência e perpetuação em seu setor de atividade.

Apesar de se encontrar em fase inicial o estudo das competências essenciais tem se mostrado eficaz, agregando valor econômico e social às organizações. Por se tratar de um tema recente, as recomendações feitas,

ensejam novas pesquisas no campo científico.

### **1.1.1 Formulação da situação problema**

O setor supermercadista brasileiro tem vivenciado rápidas e significativas mudanças nos aspectos tecnológicos e organizacionais, desafiando a alta gerência a compreender e fazer bom uso da associação harmoniosa entre os fatores de produção tecnologia e capital humano.

Fundamentado nesta nova ordem organizacional, formulou-se a seguinte situação problema:

**Quais as competências essenciais e básicas, na percepção dos gestores, que as empresas do setor supermercadista brasileiro devem desenvolver para o atingimento da competitividade?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é estabelecer, segundo a percepção de gestores, as competências essenciais e básicas para a busca da competitividade, que devem ser implementadas pelas empresas do setor supermercadista brasileiro.

### **1.2.2 Específicos**

Para que se possa alcançar o objetivo geral deste trabalho, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir, a partir das entrevistas com os especialistas, as competências exigidas pelas empresas do setor supermercadista brasileiro;
- Identificar, por meio da percepção dos gestores, as competências essenciais e básicas das empresas do setor supermercadista brasileiro para o atingimento da competitividade;
- Avaliar se há divergência de percepção das competências entre os gestores das empresas do setor supermercadista brasileiro;
- Elencar as competências essenciais e básicas à competitividade das empresas do setor supermercadista brasileiro, considerando as especificidades regionais.

### **1.3 Questões de pesquisa**

De acordo com Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, isto é, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer.

O estudo focaliza a identificação das competências essenciais e básicas das empresas do setor supermercadista brasileiro, por meio da percepção de seus gestores. Vale ressaltar que a investigação fundamentou-se no referencial teórico sobre competências organizacionais e individuais.

Isto posto, formulou-se as seguintes questões básicas de pesquisa:

**- Quais são as competências relevantes das empresas do setor supermercadista brasileiro, na visão dos especialistas?**

**- Quais são as competências essenciais e básicas das empresas do setor supermercadista brasileiro para o atingimento da competitividade empresarial, segundo a percepção dos gestores?**

**- Qual o nível de divergência de percepção das competências entre os gestores das empresas do setor supermercadista brasileiro?**

**- Quais as competências essenciais e básicas à competitividade das empresas do setor supermercadista brasileiro, considerando as especificidades regionais?**

#### **1.4 Contribuição e relevância do estudo**

O setor supermercadista é um dos segmentos mais importante e próspero da economia brasileira. O setor faturou no ano de 2004 o

equivalente a 6% do PIB brasileiro e é responsável pela geração de mais de 700 mil empregos.

O mundo dos negócios, com o qual se deparam as empresas do setor supermercadista, considerado altamente competitivo, faz com que um dos seus maiores desafios seja o desenvolvimento de suas competências para se habilitar e enfrentar as incertezas do futuro. Nisembaum (2000) observa que olhar para o futuro é analisar a capacidade que sua empresa tem de influir na construção do cenário dos próximos anos.

O estudo apresenta abordagens, de renomados autores, sobre as competências gerando vantagens competitivas e agregando valor econômico e social às organizações. Neste sentido, Prahalad (1997), argumenta que a competitividade de uma empresa advém de sua habilidade de desenvolver competências únicas e essenciais, que permitam gerar produtos inesperados.

O enfoque central do presente trabalho é o de estabelecer as competências essenciais para o atingimento da competitividade do setor supermercadista brasileiro. Com efeito, especial atenção deve ser dada aos ativos intangíveis identificados pelos gestores e especialistas como os mais relevantes na obtenção de vantagens competitivas à organização.

A identificação desses dados possibilitará o melhor norteamento nas tomadas de decisões, no aprendizado coletivo da organização e, sobretudo, em coordenar as inúmeras habilidades de produção e integrar as múltiplas

correntes tecnológicas.

Este trabalho poderá, também, contribuir para a arquitetura estratégica e a formação de novas competências visando assegurar, ainda mais, o futuro das organizações. Além disso, os resultados obtidos permitirão à área de gestão de pessoas um melhor desempenho de seu papel em descobrir, aprimorar e ampliar o capital humano, permitindo uma melhor gestão nas ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e deslocamento da mão-de-obra para outras funções e adaptação às novas tecnologias de produção.

No âmbito acadêmico, a presente investigação apresenta uma ampla fundamentação teórica sobre as competências essenciais e individuais, estratégias e competitividade no âmbito organizacional.

Em síntese, pode-se dizer que o estudo das competências permite direcionar o foco e, concentrar energias no desenvolvimento de atividades que gerem vantagem competitiva, agregue valor e aumente a capacidade de expansão das empresas. Considerando que o setor supermercadista brasileiro objetiva, em última análise, oferecer bens e serviços com qualidade e padrões de excelência mundial, as competências estabelecidas no presente estudo são de importância fundamental para essa finalidade.

### **1.5 Proposta e ineditismo do estudo**

Desenvolver e manter as competências essenciais é a maneira pela qual

os dirigentes conseguirão sustentar as vantagens competitivas de suas organizações. A arquitetura estratégica possibilita aos gestores a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento. As competências essenciais se situam no cerne do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócios.

As organizações bem sucedidas são aquelas que efetivamente desenvolvem suas competências essenciais objetivando oferecer padrão de excelência em bens e serviços. A atividade supermercadista tem vivenciando mudanças abruptas, sobretudo, no ambiente externo caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Com efeito, as perspectivas gerenciais das organizações, inseridas neste setor, tem sido de adaptar-se aos novos cenários, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, ou seja, implementar ações que se coadunem às novas realidades. Significativas mudanças nas estratégias dessas organizações vem acontecendo, vez que são vistas como questão crucial para a sobrevivência organizacional.

No contexto acadêmico, observa-se que alguns pesquisadores desenvolvem trabalhos sobre competências organizacionais no sentido de ampliar o debate teórico e encontrar caminhos mais estreitos entre a academia e a iniciativa empresarial.

A experiência internacional demonstra que as empresas que

desenvolveram as suas competências essenciais alcançaram com velocidade a vantagem competitiva diante de suas rivais. No Brasil, a literatura tem evidenciado que a descoberta e o desenvolvimento das competências organizacionais tem sido o melhor caminho para o alcance da competitividade empresarial.

Não obstante vários trabalhos tenham sido desenvolvidos, nenhum se preocupou em analisar a importância e estabelecer as competências essenciais e básicas para ganhos de produtividade e aumento da competitividade neste setor varejista da economia. Prahalad (1997), afirma que o ponto central de uma estratégia é fundamentalmente desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços.

Com base no exposto, a proposta deste estudo caracteriza-se pelo estabelecimento das competências essenciais e básicas fundamentado na percepção dos gestores das empresas do setor supermercadista brasileiro, objetivando a busca pela competitividade.

## **1.6 Delimitações do estudo**

No sentido de alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, fundamental se faz delimitar a natureza do estudo. Essas delimitações são impostas pelo escopo e pelo desenho da pesquisa.

A idéia da delimitação nas abordagens quantitativas e qualitativas é para



proporcionar uma melhor análise e interpretação do material coletado, afastando-se de um levantamento puramente experimental, Severino (2000).

Eco (1983) ressalta a importância de se realizar um exame de estudos análogos e de seus métodos empregados, objetivando uma melhor desenvoltura do trabalho e maior segurança.

Neste sentido, foram observados estudos sobre as tendências do varejo em nível mundial (STEIDTMANN, 1999). Em nível nacional observou-se as transformações no setor, as tendências econômicas, tecnológicas e comportamentais do consumidor (DINIZ FILHO, 1996; SANTOS, 1998; BNDES, 2000).

O setor supermercadista brasileiro mantém publicações especializadas em periódicos de credibilidade e de grande penetração por meio de suas entidades representativas, tais como: revista *SuperHiper* da Associação Brasileira dos Supermercados, *SuperVarejo* da Associação Paulista de Supermercados, *Distribuição da Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores* e *Supermercado Moderno*, com matérias sobre estudos e tendências do setor entre outras.

No âmbito acadêmico, a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo tem um programa denominado PROVAR – Programa de Administração de Varejo, e a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas tem um Centro de Excelência no

Varejo. Ambos os centros de estudos congregam pesquisadores que utilizam o setor supermercadista para desenvolver seus trabalhos, sobretudo, pela importância deste setor no contexto varejista brasileiro.

A globalização do setor e o rápido desenvolvimento tecnológico levam as organizações supermercadistas a aplicarem crescentes esforços para vencer os desafios de competitividade em um contexto de mercado aberto. Com efeito, surge o conceito da gestão estratégica alicerçada em suas competências essenciais, para Prahalad (1997), a organização deve ser vista como um conjunto de forças, capacidades e habilidades, denominado competência essencial (*core competence*).

Portanto, a presente pesquisa delimita-se ao estudo das competências essenciais e básicas na busca da competitividade das empresas do setor supermercadista brasileiro.

O desenho da pesquisa foi abordado, com detalhes, no capítulo 4 deste trabalho. A fundamentação teórica e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite. Portanto, apenas estudos pertinentes às competências essenciais, competências básicas, competências individuais, capacidades diferenciais e estratégias competitivas estão inseridos neste contexto.

## 1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho possui a seguinte estrutura: No capítulo 1 demonstra-se as considerações introdutórias, justificando-se a pesquisa e caracterizando-se a situação problema, apresenta-se os objetivos, as questões de pesquisa, a contribuição e relevância do estudo, a proposta e o ineditismo além das delimitações estabelecidas para o estudo.

O capítulo 2 traz no seu bojo a fundamentação teórica que consubstanciou o presente trabalho. O referencial teórico contempla modelos de análise sobre competências e estratégias na busca da competitividade.

O capítulo 3 prioriza as características e contextualização do setor supermercadista brasileiro enfatizando a trajetória e performance das empresas supermercadistas nos últimos anos.

No capítulo 4 apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. São descritos os métodos, a natureza, as características, o *design* da pesquisa, o processo de desenvolvimento da pesquisa e análise dos dados coletados.

O capítulo 5 aborda os resultados e discussões, apresenta as análises descritivas, as análises entre as médias e as análises multivariadas empregadas na identificação do construto.

No capítulo 6, são feitas as conclusões e recomendações, e na seqüência

são relacionadas as referências e os apêndices.

## **CAPÍTULO 2**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que norteou a concepção deste trabalho. Nesta pesquisa foram tomadas como fonte as referências clássicas e contemporâneas, sobretudo nas áreas de competências e estratégias. O ponto de partida tem origem na evolução do conceito de competência, na seqüência o referencial concentra o foco nas competências organizacionais, objeto maior deste estudo, enfatizando a importância do alinhamento entre as competências essenciais e as estratégias para o alcance da competitividade empresarial. Dedicase uma seção ao estudo da dinâmica competitiva mostrando como a estratégia competitiva é alcançada por meio da exploração e desenvolvimento da vantagem competitiva calcada nas competências organizacionais. A abordagem final mostra as relações entre capacidades organizacionais e o processo de aprendizagem.

#### **2.1 Origem e evolução da definição de competências**

A palavra competência é, freqüentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário *Webster* (1981)

competência é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (*the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty*).

No final da idade média a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, por conseguinte, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa.

McLagan (1997) observa que, nas organizações a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis *input*), e outros às tarefas, resultados (variáveis *output*).

Woodruffe (1991) corroborando os escritos de outros autores diferencia, na língua inglesa, a palavra *competency*, retratando-se às extensões de comportamento sob um desempenho competente, da palavra *competence* que indica setores de trabalho em que o indivíduo é capaz. A Figura1 ilustra com clareza essas diferenças.

<b>COMPETENCY</b>	<b>COMPETENCE</b>
Características da pessoa	Desenvoltura na função
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude	Retornos, produtos
Input	Output
Soft	Hard

**Figura 1** – Confrontação entre *competency* e *competence*

**Fonte:** Fleury & Fleury (2000), com adaptações.

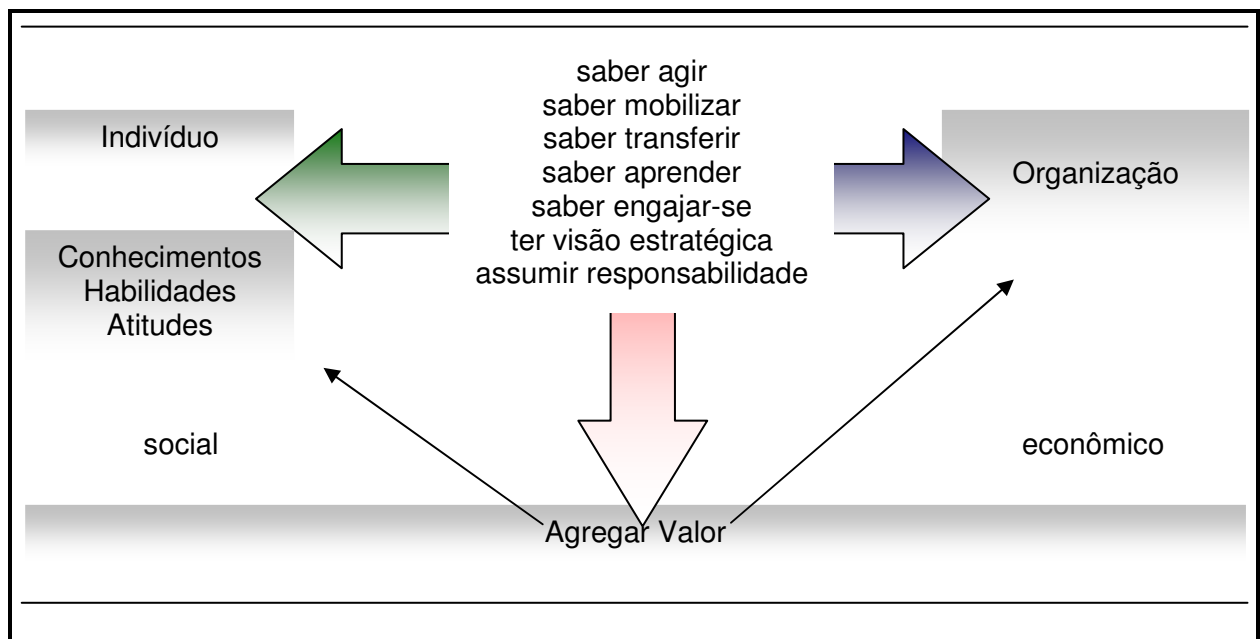
Magalhães *et al.* (1997) afirmam que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. Essa definição, porém, impõe limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando o pensamento de Bloom (1973) onde capacidade é a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Contudo, Zarifian (1994, 1996a, 1996b, 1999 e 2003) estabelece uma definição focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. A competência, portanto, não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Brandão (1999) ressalta que existem autores que definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no

trabalho. Boterf (1994, 1999 e 2003) define competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. Fleury & Fleury (2000) afirmam que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a Figura 2.

Brandão, Guimarães & Andrade (2000) relatam que os atributos pessoais podem entender estímulos, qualidades e habilidades, entre outros, os quais podem ser incontestados através da forma pela qual o indivíduo se comporta no ambiente de trabalho. Nessa mesma direção, Sparrow & Bognano (1994) afirmam que competências desempenham condutas identificadas como importantes para obtenção de elevada performance em uma determinada tarefa, na extensão de uma carreira profissional ou contextualizada numa estratégia corporativa.



**Figura 2** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

**Fonte:** Fleury & Fleury (2000).



Alguns autores (Boyatzis, 1982; Sparrow & Bognanno, 1994; Parry, 1996; Cravino, 1997 e Dutra, 1998) explicam competência não só como um somatório de qualidades de uma pessoa, mas também como o resultado ou o efeito multiplicador dessas qualidades no trabalho. Por conseguinte, o efeito almejado, representaria, em última análise, a sua própria competência. Para Ropé & Tanguy (1997) um dos pontos principais do sentido de competência é que esta não pode ser entendida de maneira desagregada da ação.

Durand (1998,1999), sugere um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Portanto, competência, significa dizer que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico. Aduz, ainda, que o conhecimento indica uma quantidade de informações adquiridas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe favorece entender o mundo.

Davis & Botkin (1994) e Davenport & Prusak (1998) elucidam que o conhecimento origina-se da informação, que, por sua vez procede de conjunto de dados. Para esses autores, dados são seqüências de fatos ou eventos isolados, enquanto que informações são dados que, absorvido pelo indivíduo, tem importância, finalidade e surtem efeito em seu julgamento ou comportamento; e conhecimentos é uma série de informações entendidas e incorporadas pelo indivíduo dentro de uma estrutura pré-concebida.

Durand (1999) corroborando com os estudos de Bloom *et al.* (1973) sobre a classificação de objetivos educacionais, no que tange ao domínio cognitivo, sustentam que o conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa captada ou armazenada na mente do indivíduo. Ao referendar conhecimento, Gagné *et al.* (1988) o fazem como estruturas de informações ou proposições guardadas na memória da pessoa.

Na dimensão habilidade, Durand (1999) define como a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento aprendido, para Gagné *et al.* (1988) está ligada ao saber como fazer algo.

Na visão de Bloom *et al.* (1973) a definição mais simples é a de que o indivíduo possa obter em suas experiências passadas informações, baseadas em fatos ou princípios e técnicas pertinentes para analisar e resolver um problema qualquer.

As habilidades classificam-se: em intelectuais ligadas aos processos mentais de organização e reorganização de informações – em uma conversação ou em uma operação matemática, e como motoras abrangendo a coordenação neuromuscular, tal qual a realização de um desenho ou simplesmente na escrita (BLOOM *et al.*, 1973; GAGNÉ *et al.*, 1988).

Durand (1999) ao descrever as duas primeiras dimensões de seu modelo, usa a estrutura de análise de conhecimento postulado por Sanchez (1997), na qual a habilidade refere-se ao saber como fazer algo inserido em

determinado processo (know-how), enquanto o conhecimento trata do saber o que e por que fazer (*know-what e know-why*).

A atitude, terceira e última dimensão da competência, refere-se às questões sociais e afetivas relativas ao trabalho (Durand, 1997). Atitudes são condições complexas do ser humano que afetam o estado comportamental das pessoas, coisas e eventos, estabelecendo a escolha de um curso de ação pessoal, explicam (GAGNÉ et al., 1988).

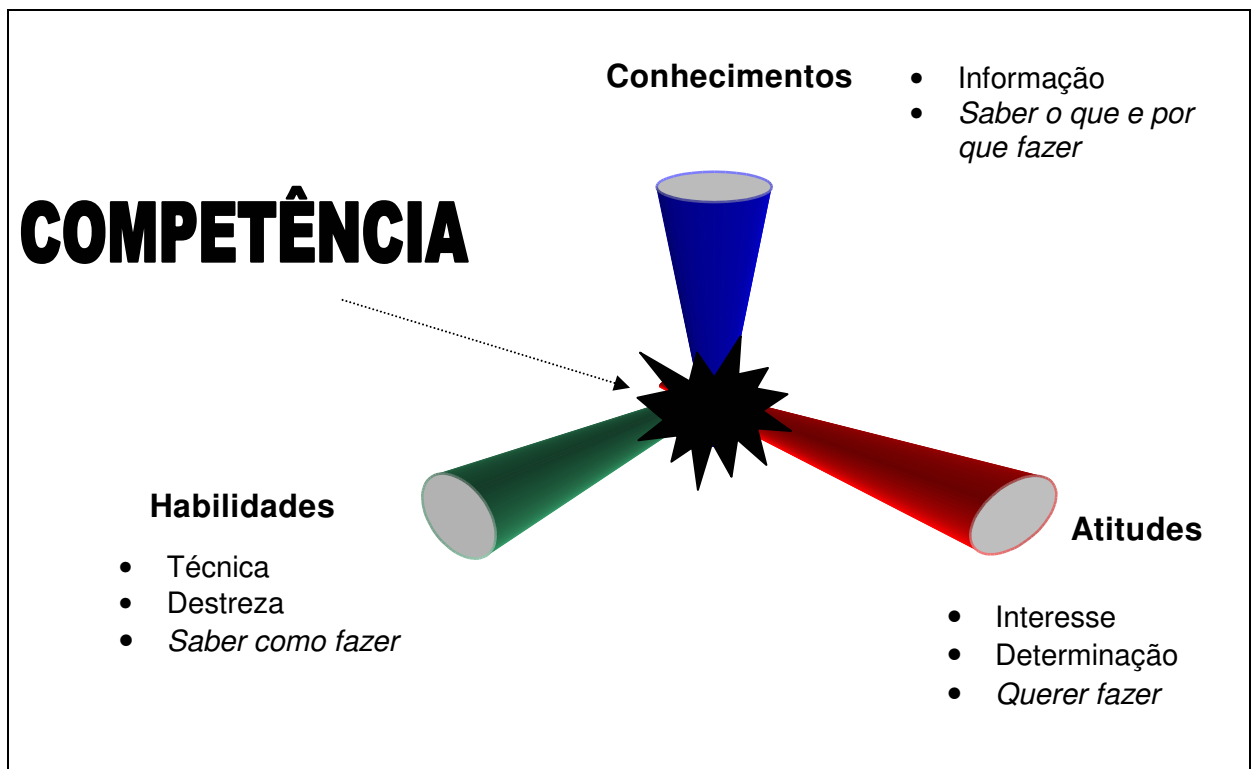
As pessoas possuem preferências por certos tipos de atividades e demonstram interesse por determinados eventos mais que outros, comentam esses autores. Brandão (1999), evidencia que o efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, o que significa dizer sua antecipação em referência à adoção de uma ação distinta.

Durand (1999) compartilha do que Bloom *et al.* (1973), em sua classificação de objetivos educacionais, denominaram domínio afetivo, ou seja, aquela relação de sentimento, emoção ou grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em referência aos demais, a objetos ou a situações. A atitude refere-se, inclusive, ao que Morris & Feldman (1996) intitularam de trabalho emocional, uma vez que se conota como uma condicionante do esforço e do controle exigidos da pessoa para, em uma relação interpessoal, manifestar ou assumir um procedimento esperado pela organização.

A Figura 3 elucida o conceito de competência postulado por Durand

(1999), enfocando o caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo (conhecimentos, habilidades e atitudes), além da necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões no âmbito de um objetivo qualquer.

A literatura permite dizer que não há uma concordância quanto ao conceito de competência individual. Nisembaum (2000) adverte que as diferenças conceituais devem-se tanto às diferenças filosóficas e de procedimentos quanto a como se define e desenvolve o conceito e o seu uso nos diversos processos de recursos humanos. Spencer *et al.* (1993), afirmam que uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está causalmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance superior num trabalho ou situação.



**Figura 3** – As três dimensões da competência

**Fonte:** Durand (2000), com adaptações.

De acordo com Nisembaum (2000) o *National Training Board* da Austrália - NTB, afirma que as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes, devem levar em conta as mudanças nos locais de trabalho e as necessidades emergentes da indústria ou setor, de forma tal que as competências específicas devam incluir a capacidade de aplicar habilidades, conhecimentos e comportamentos a novas situações e a mudanças na organização do trabalho em vez de refletir apenas as tarefas desempenhadas hoje.

Para Nisembaum (2000) esta máxima enobrece a tese de desenvolver as competências individuais e específicas à luz das competências essenciais, ao invés de trabalhar prioritariamente com base em características de personalidade.

As competências individuais são um processo de aprendizagem contínua, que evolui objetivando melhor desempenho, fundamentado em propósitos pessoais e/ou organizacionais de forma responsável. Os novos cenários, promoverão mudanças de paradigmas, permitindo novas contribuições às dimensões do conhecimento, da habilidade, e do comportamento humano.

Com base em Bitencourt & Barbosa (2004) e para melhor entendimento sobre a evolução e a contextualização do conceito competência, estabeleceu-se esse mapa conceitual, conforme demonstrado na figura 4.

Autor	Conceito	Foco
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamento, resultado
Hamel e Prahalad (1990, p. 82)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização”.	Organizacional e aprendizado coletivo
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A Competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultado
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação
5. Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultado
8. Esque e Gilbert (1995, p. 46)	“Comportamentos que auxiliam o desempenhador a superar barreiras conhecidas para realizar os padrões de performance”.	Operacional
9. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação

**Figura 4** – Mapa conceitual de competências

**Fonte:** Bitencourt & Barbosa (2004), com adaptações.

Autor	Conceito	Foco
10. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	Formação e interação
11. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
12. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação
13. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação
14. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação
15. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado
16. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	Aptidão, resultado, formação
17. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades, e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultado
18. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado

**Figura 4** – Mapa conceitual de competências (*continuação*)

**Fonte:** Bitencourt & Barbosa (2004), com adaptações.

Autor	Conceito	Foco
19. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor no negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultado, perspectiva dinâmica
20. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultado
21. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado
22. Becker Huselid & Ulrich. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho

**Figura 4** – Mapa conceitual de competências (*continuação*)

**Fonte:** Bitencourt & Barbosa (2004), com adaptações.

Bitencourt & Barbosa (2004) expressam as correntes (americana, latino-americana, francesa e australiana) sobre a questão das competências permitindo relacionar o seu conceito aos seguintes pontos:

1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (**formação**) – Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker, Huselid & Ulrich



(2001), Spencer & Spencer (1993), Magalhães *et al.* (1997), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Sandberg (1996).

2. Capacitação (**aptidão**) – Moscovici (1994), Magalhães *et al.* (1997), Dutra *et al.* (1998), Zarifian (2001).

3. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (**ação**) – Sparrow & Bognanno (1994), Moscovici (1994), Cravino (1997), Boterf (1997), Durand (1998), Perrenoud (1998), Ruas (1999), Fleury & Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001).

4. Articulação de recursos (**mobilização**) – Boterf (1997)

5. Busca de melhores desempenhos (**resultados**) – Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Sparrow & Bognanno (1994), Parry (1996), Cravino (1997), Dutra *et al.* (1998), Ruas (1999), Fleury & Fleury (2000), Hipólito (2000), Davis (2000), Becker *et al.* (2001), Zarifian (2001).

6. Questionamento constante (**perspectiva dinâmica**) – Hipólito (2000).

7. Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (**autodesenvolvimento**) – Bruce (1996).

## 8. Relacionamento com outras pessoas (**interação**) – Sandberg (1996).

Segundo os argumentos de Bitencourt & Barbosa (2004), na Inglaterra, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema nacional de certificação e sua ligação com o mercado de trabalho, estabelece uma conotação mais operacional ao conceito. Por outro lado, na França, a noção de competência está intimamente relacionada a uma educação sistemática, conforme Barato (1998). Nas duas abordagens, constata-se uma ligação entre educação e trabalho. A abordagem inglesa enfatiza os indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva enquanto que na concepção francesa, o foco direciona-se para a grandeza das habilidades pertinentes. Uma vez estabelecido a origem e evolução do conceito de competência, o próximo tópico apresenta uma abordagem sobre as competências organizacionais, foco maior deste estudo.

### **2.2 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.

Silva (2002) afirma que para os pesquisadores do *Center for Innovation Management* - CENTRIM, a competência se refere a uma ação sensível e significativa. No entender desses pesquisadores a simples absorção da

competência não gera resultados. As contribuições e a distinção das competências são fruto muito mais de sua mobilização.

Nesta avaliação o entendimento sobre as competências tem privilegiado a sua conexão com os aspectos tecnológicos “no sentido de artefatos construídos, desenhados e desenvolvidos para utilização na organização da produção” (SILVA, 2002, p.36).

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.

Hamel & Prahalad (1995) trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Zarifian (1999), compartilhando o pensamento de outros autores, sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo. Boterf (1999) argumenta que a competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Durand (1999) também adverte neste sentido ao citar que crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e a performance de seus integrantes.

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 5.

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

**Figura 5** – 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.

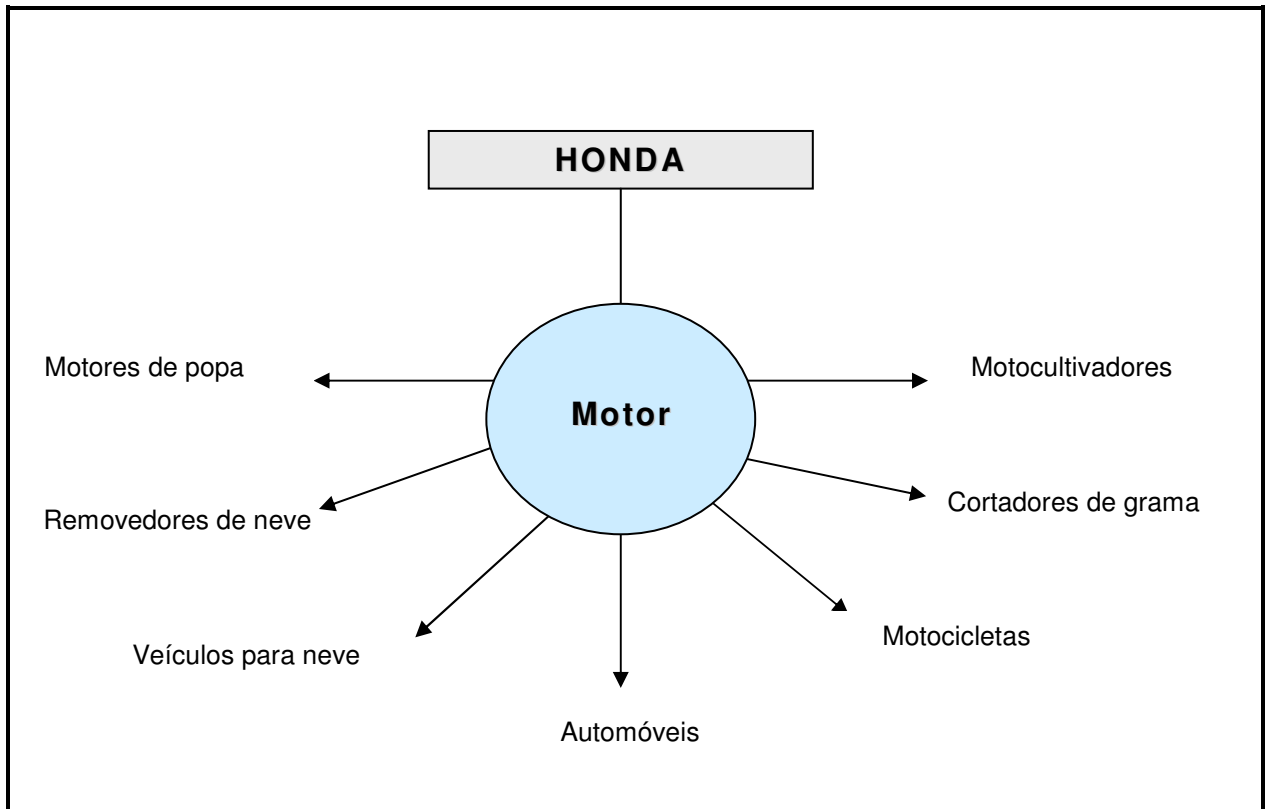
Por outro lado, identificar as competências essenciais permite direcionar o foco para os pontos fortes da organização, possibilitando a alavancagem de novos negócios e contribuindo, sobremaneira, para o sucesso empresarial de longo prazo.

Cabe destaque às empresas nacionais e multinacionais cujas competências tem valor percebido pelo cliente, contribui para a diferenciação entre concorrentes e aumenta a capacidade de expansão, conforme demonstra a Figura 6.

<b>Empresas</b>	<b>Competências</b>
<b>Ticket Restaurante</b>	A gestão de relacionamento com o mercado;
<b>TAM</b>	A gestão de serviço e sua capacidade de renovar-se e estabelecer alianças estratégicas;
<b>FIAT</b>	Gestão da inovação, ou seja, a capacidade de antecipar as necessidades de mercado e inovar com produtos;
<b>Sony</b>	A miniaturização, harmonizando múltiplas tecnologias;
<b>AT &amp; T</b>	A gestão em redes;
<b>Apple</b>	A amistosidade com o usuário;
<b>Matsushita</b>	A fabricação em grandes volumes, a Organização é notável na fabricação dos produtos;
<b>Canon</b>	A miniaturização e a mecatrônica. A Canon sabe criar e fabricar bem pequenos dispositivos eletromecânicos complexos;
<b>Honda</b>	A competência em motores. Os múltiplos negócios da organização dependem de sua competência em motores.

**Figura 6** – Algumas empresas multinacionais e nacionais e suas competências  
**Fonte:** Fahey & Randall (1999).

Para melhor visualização, a Figura 7 ilustra um exemplo de alavancagem das competências essenciais na Honda.



**Figura 7** – Alavancagem das competências essenciais  
**Fonte:** Fahey & Randall (1999).

Na visão de Fahey & Randall (1999) 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 CCC= (Tecnologia X Processo de Governança X Aprendizado Coletivo)**

As competências essenciais envolvem a incorporação criativa de múltiplas tecnologias, o conhecimento das preferências do cliente, as tendências de mercado e a capacidade para gerir todas essas variáveis de forma harmoniosa. As capacidades são, em alguns casos, os pré-requisitos de um determinado negócio. A entrega *just-in-time* (JIT), por exemplo, é condição fundamental para se tornar fornecedor da indústria automobilística.

A capacidade é decisiva para a sobrevivência, porém, em sentido contrário à competência essencial não possibilita ao detentor qualquer vantagem adicional em relação aos concorrentes do mesmo setor. Além do que, as capacidades são exclusivas de uma determinada função ou grupo, dentro de uma unidade de negócios, logo não incorporam vantagens para outras unidades de negócios.

As competências transcendem, por exemplo, uma capacidade específica em tecnologia ou projeto. Prahalad *et al.* (1999) advertem que se a corporação for configurada como um *portfólio* de competências essenciais, a ênfase se deslocará para novas oportunidades de aplicação, ou seja, a criação de novos negócios será prioritária pela alta direção.

Mintzberg *et al.* (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.

Um raciocínio análogo é feito pelo autor:

Os recursos acumulados nessas condições difíceis tendem a ser vigorosos, como plantas que sobreviveram aos fortes ventos de inverno. Os ativos invisíveis humanos da empresa precisam ser bem enraizados e fortes para sobreviver aos ventos da concorrência. Plantas assim resistentes não são encontradas com frequência em viveiros; o mesmo acontece com ativos invisíveis resistentes... Os recursos precisam ser expostos ao áspero ambiente competitivo para que cresçam fortes e uma estratégia de extensão além dos limites pode ser a melhor maneira de fazê-lo (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 162).

Para Hamel & Prahalad (1990), a vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências centrais da empresa. Para esta idéia, os autores utilizam a imagem de uma árvore de competência:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas (HAMEL & PRAHALAD, 1990, p.82).

Estes autores acreditam que a vantagem competitiva surge de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás de produtos de uma empresa. Permitindo, assim, a diversificação em novos mercados por meio da aplicabilidade daquilo que faz melhor. Portanto, o segredo não está em fazer grandes produtos, mas sim em um conjunto de competências únicas capazes de criar grandes produtos, e como as competências são ocultas, não são fáceis de imitá-las.

A Canon, é um bom exemplo, tem uma competência central em ótica, a qual se propaga em vários negócios, tais como: câmeras de vídeo, máquinas

fotográficas, copiadoras e impressoras a laser.

Hamel & Prahalad (1995), sugerem três testes para aplicação às identificações das competências centrais de uma organização. A Figura 8 ilustra o teste para identificar as competências centrais

1. Acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.
2. Devem fazer uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final.
3. Devem ser difíceis para os concorrentes imitarem.

**Figura 8** – Teste para identificar competências centrais

**Fonte:** Hamel & Prahalad (1995), com adaptações.

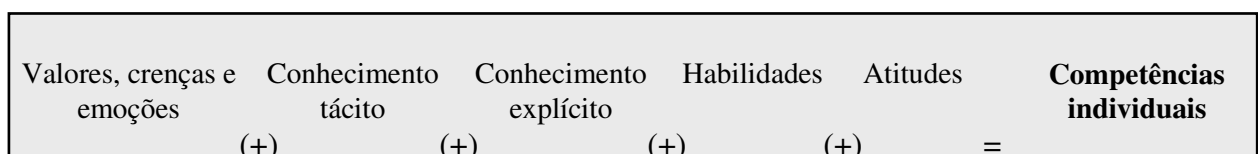
Com esse mesmo objetivo Mintzberg *et al.* (2000), desenvolveram uma lista para determinar se uma competência é realmente central. Com efeito, a competência deve ser essencial à sobrevivência corporativa a curto e a longo prazo, invisível aos concorrentes, difícil de imitar, exclusiva da corporação, uma mistura de aptidões, recursos e processos, uma capacidade que a organização pode sustentar ao longo do tempo, maior que a competência de um indivíduo, essencial para o desenvolvimento de produtos centrais e produtos finais, essenciais à implementação da visão estratégica da corporação, essencial para as decisões estratégicas da corporação, negociável e comercialmente valiosa e em pequeno número.

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.

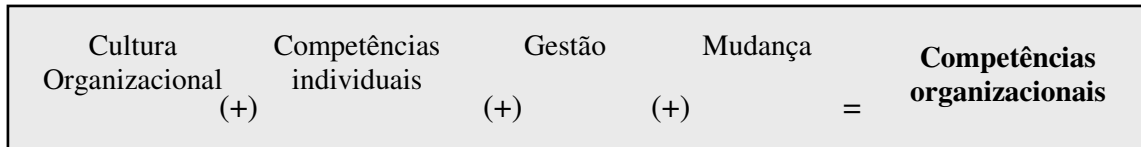
No Brasil esse referencial teórico encontra-se em pleno construto, marcado por trabalhos acadêmicos no sentido de encontrar caminhos harmônicos entre a teoria e a prática. O estado da arte evidencia a existência de duas abordagens sobre competência. Para alguns teóricos brasileiros (Fleury & Fleury, 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 9 e 10 retratam a visão do autor desta tese quanto a construção das competências individuais e organizacionais.



**Figura 9** – Construção das competências individuais



**Figura 10** – 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. A seguir, aborda-se a interação entre as competências essenciais e a estratégia corporativa no sentido de alinhamento dos repertórios de competências aos processos de estratégias.

### **2.3 Competências essenciais: os pilares da competitividade para a estratégia corporativa**

Os desenvolvimentos tecnológicos e competitivos já interligam muitos negócios e estão surgindo novas possibilidades para a vantagem competitiva à luz das competências essenciais. Na visão de Porter (1999), toda unidade de negócios é um conjunto de atividades distintas, proporcionando condições para a competição, as quais são chamadas de atividades de valor. Acrescenta, ainda, que é nesse nível, e não na empresa como um todo, que as unidades alcançam a vantagem competitiva.

A cadeia de valores define os tipos de relacionamentos capazes de gerar sinergia na empresa, como, por exemplo, a competência da empresa de transferir conhecimentos, habilidades e atitudes entre cadeias de valores semelhantes. A transferência dessas abordagens entre as várias unidades de negócios na organização diversificada é a base da estratégia corporativa (PORTER, 1980; 1986).

Os novos setores de atuação se beneficiam da *expertise* das unidades existentes e vice-versa. É importante, destacar, que as organizações precisam tomar certos cuidados para não cair em armadilhas quanto às transferências de habilidades pela simples presunção da similaridade. A conseqüente possibilidade de simples semelhanças não são suficientes, é necessário observar, com clareza, os seguintes aspectos:

1. As atividades que envolvem o negócio são suficientemente semelhantes para tornar significativo o compartilhamento da *expertise*;
2. A transferência de habilidades abrange atividades importantes para a vantagem competitiva;
3. As competências transferidas representam uma fonte significativa de vantagem competitiva para a unidade receptora.

As transferências de conhecimentos, habilidades e atitudes são um

processo ativo que transformam de modo significativo a estratégia e as operações da unidade receptora. As perspectivas de mudança devem ser específicas e identificáveis. A empresa precisará redistribuir o pessoal-chave, sendo crucial a participação e o apoio da alta direção (DURAND, 2000; LERNER, 2002; BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003).

São muitas as empresas que não obtiveram êxito no processo dessas transferências, em razão da falta de incentivos às unidades de negócios. No entanto, as oportunidades de transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes às vezes contribuem para transformar as estruturas dos novos setores de atuação para direções mais bem sucedidas.

Essas transferências podem ser efetuadas de uma única vez ou caracterizar-se como uma atividade contínua. A organização diversificada em setores bem escolhidos poderá transferir as suas competências em várias direções, e se a direção corporativa assim conceber o seu papel e criar mecanismos organizacionais apropriados para facilitar o intercâmbio entre as unidades, as oportunidades para compartilhar a *expertise* serão significativas.

A habilidade de compartilhar as competências essenciais é uma base poderosa para a estratégia corporativa, pois o compartilhamento normalmente acentua a vantagem competitiva, por meio da redução de custos e do esforço de diferenciação. E finalmente, o compartilhamento das competências essenciais possibilitará a total reconfiguração de uma atividade, de modo a proporcionar melhorias substanciais na vantagem

competitiva (HAMEL & PRAHALAD, 1990).

Ao traduzir-se a competitividade como sendo uma constante busca por oportunidades de crescimento, concomitantemente com um esforço de maximizar a efetividade no uso e na alocação dos recursos da organização, pode-se notar que o conceito de competitividade está muito atrelado à Estratégia Empresarial.

Para tanto, é fundamental esclarecer que atingir a competitividade requer que a organização transforme suas aspirações em ação, a visão em realidade e orçamentos em resultados. A competitividade não ocorre a menos que a estratégia estimule a organização a agir.

Neste contexto, é importante entender o significado de organização, como algo mais do que a hierarquia, regras, procedimentos e sistema de avaliação. A organização é na realidade um conjunto de competências (individuais e grupais) que permitem a implementação das ações gerenciais.

Num mercado cada vez mais exigente, a efetividade máxima das ações gerenciais só poderá ser obtida por meio de um processo sistemático de utilização das competências com a conseqüente geração de resultados concretos para a empresa.

Pode-se notar que tanto a estratégia, como os processos sistemáticos dependem fundamentalmente das competências organizacionais para



gerarem os resultados esperados. Essa tendência de mudança do foco estritamente microeconômico (mercado define a estratégia) para um modelo integrado de mercado (realidade externa + interna definem a estratégia), iniciada por Hamel & Prahalad (1990), hoje é um fato concreto aceito nos meios empresariais e acadêmicos no que se refere à teoria da estratégia. E o elemento chave é a competência.

De acordo com Ulrich (2000) as organizações competem por meio do desenvolvimento, utilização e alavancagem das suas competências essenciais. Neste sentido, pode-se dizer que as competências essenciais permitem:

- 1. Acesso a Novos Mercados e Oportunidades.** Será que nossas competências em gerenciar uma rede de franqueados em *hamburgers* pode ser utilizada para outros produtos similares?
- 2. Estabelecer um Diferencial Percebido.** Nossa linha de produtos é uma Brastemp...
- 3. Limitar a Imitação pela Concorrência.** Segundo Mr. Gates, nosso sistema operacional 97 irá dificultar ainda mais a concorrência...
- 4. Agregar Valor aos Clientes.** Nossos clientes não compram nossos alimentos simplesmente pelo sabor, mas porque nossa marca representa produtos saudáveis...

**5. Promover uma Visão Integrada da Organização.** A Competência é resultado de diversos fatores organizacionais, e não de um único indivíduo...

**6. Estimular o Envolvimento.** A Competência não é resultado de uma pessoa, mas de todos...

**7. Estabelecer Identidade.** Todos os Clientes, Acionistas, Fornecedores e Funcionários sabem no que somos bons.

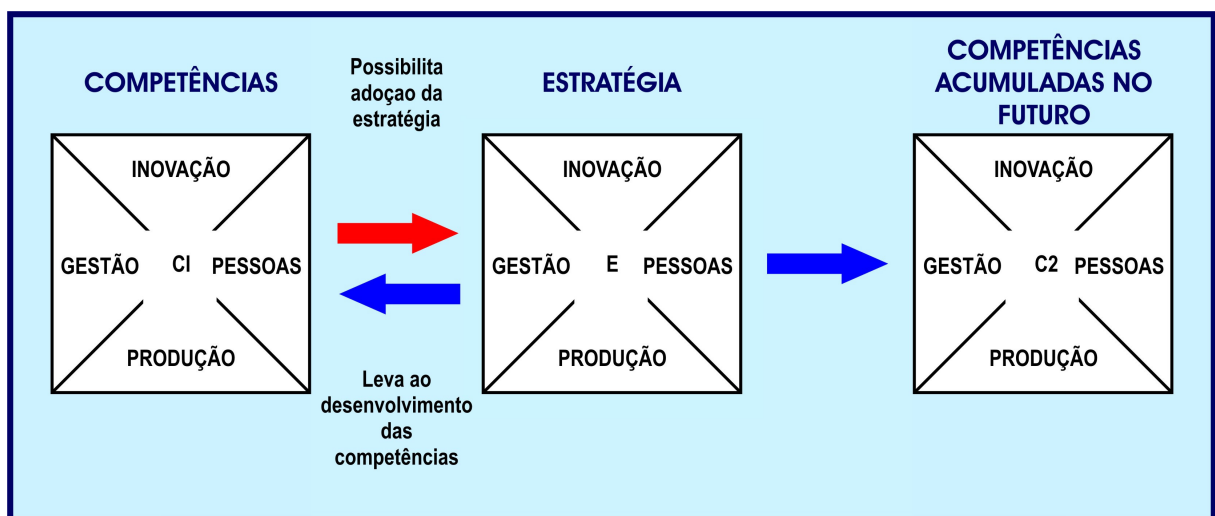
Na trajetória desenvolvida por Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1996, p.196) acerca do conceito de competitividade, observa-se que os autores envolvem os termos estratégia e competitividade nesta definição, isto é, competitividade corresponde “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Percebe-se, assim, que os autores associam o posicionamento estratégico com a sobrevivência da organização no futuro.

As abordagens de Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1996) lançam luzes ao trabalho de Slack (2002) sobre os fatores críticos para a competitividade das empresas industriais. As organizações ao penetrarem em determinados segmentos de mercado estabelecem e mudam suas estratégias competitivas sustentadas pelas variáveis ambientais em consonância com suas competências essenciais como fator chave de sucesso nesse mercado competitivo. Na visão desses autores a competitividade é o resultado das

adequações estratégicas considerando o nível concorrencial em cada segmento de mercado.

É nítida na abordagem desses teóricos a interação entre competências e estratégia. As competências possibilitam a adoção da estratégia enquanto a estratégia leva ao desenvolvimento das competências. Essa relação harmoniosa entre as competências e a estratégia proporcionam um círculo virtuoso no ambiente organizacional possibilitando acúmulos de competências para o futuro da organização. A figura 11 denota a relação construída por esses autores.

De acordo com Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) as análises competitivas devem ter como foco central os processos internos à empresa, ao mercado e as variáveis econômicas gerais. Com efeito, para o alcance de uma abordagem do desempenho competitivo da empresa, necessário se faz, identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo de cada setor empresarial conforme os padrões concorrenciais atuantes em cada mercado.



**Figura 11** – Estratégia Competitiva de Longo Prazo.

**Fonte:** Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995, p.6), com adaptações.

Segundo Ferraz *et al.* (1995), as empresas foram criadas no passado e existem hoje com a intenção de continuar vivas no futuro. O sucesso desse intento, porém, depende da gestão de três grandes grupos de fatores:

- **Fatores empresariais** – são fatores que estão envolvidos no ambiente interno da organização, sobretudo, relacionados aos níveis de competência e que sofrem influência direta do processo decisório, podendo ser controlados ou modificados por meio dessas ações. As áreas contempladas nesta perspectiva são: gestão, tecnologia, produção, qualidade, finanças e pessoas.
- **Fatores estruturais** – são aqueles ligados ao ambiente externo da organização, notadamente, as variáveis de mercado (demanda e oferta). Nesses fatores a influência da empresa é, de certo modo, limitada por questões de concorrência, político-demográfico, tecnologia de produto e barreiras alfandegárias.
- **Fatores sistêmicos** – dizem respeito aos aspectos macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Neste caso a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

O trabalho desenvolvido pelos autores reforça o posicionamento de Hamel & Prahalad (1990; 1995) e Mintzberg *et al* (2000), no sentido de alinhamento dos repertórios de competências aos processos de estratégias estabelecidas pelas organizações na busca da competitividade.

#### **2.4 Estratégias competitivas e competências organizacionais**

Nesta seção, discuti-se os fatores que estabelecem a estratégia organizacional, enfatizando as abordagens clássica, processual, evolucionária e sistêmica.

A abordagem clássica se configura na análise da indústria ou do posicionamento estratégico e tem como maiores expoentes Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1980). Esta abordagem é considerada de fora para dentro, isto é, prioriza o ambiente externo, a competição e a visão do posicionamento relativo de cada organização em seu segmento de mercado, como elementos essenciais no processo de elaboração da estratégia (PORTER, 1980; 1986).

Neste sentido, Fleury & Fleury (2003) enfatizam que os focos primordiais de análise são produtos, consumidores e concorrentes, e a estratégia central da organização é resultante da identificação de tendências e de oportunidades. O pressuposto básico dessa abordagem seria o planejamento racional pelo qual seus postulantes acreditam que o mundo e a empresa podem ser moldados. O hiato existente entre a elaboração, a implementação

e a missão voltada para a maximização do lucro configuram-se como ponto central dessa abordagem.

As metáforas militares serviram de parâmetros e reforçaram as bases da abordagem clássica. As críticas à análise do posicionamento estratégico vêm crescendo nos meios empresariais e acadêmicos, com ênfase a condição de natureza estritamente estática. Para a corrente clássica de pensamento, esse modelo militar é complementado pelos postulados da economia clássica de Adam Smith.

De acordo com Grant (1991) um contraponto reside na consciência hesitante de alguns pensadores clássicos mais pragmáticos em relação a algumas abstrações dos economistas e das analogias militares, contudo o eco dessas correntes permanece na literatura ortodoxa.

De acordo com Proença (1999), os *frameworks* não respondem as questões mais importantes para o tomador de decisão. Tanto D'Aveni (1995) como Day & Reibstein (1998) argumentam que estratégia é crescentemente dinâmica e complexa. Utilizando-se das metáforas da imitação e da erosão das vantagens competitivas no tempo, os autores advertem que não é mais possível esperar pelo competidor para agir ou reagir.

Mintzberg (1990) em sua crítica veemente a essa abordagem expõe que o estrategista é a figura de um general em seu quartel despachando ordens,

já pré-estabelecidas, para seus soldados, que por sua vez, tem o dever de cumpri-las sob o regime de obediência e disciplina.

Nesse modelo, fica patente a confiança nos controles, nas análises e na ordem, ou seja, há acesso suficiente à informação, capacidade de análise e certeza sobre o ambiente para que se invistam tempo e energia nos rigores da formulação da estratégia clássica.

Em contra partida, uma abordagem alternativa está sendo construída a partir da visão da empresa baseada em recursos (*Resources Based View of the Firm*). De acordo com Fleury & Fleury (2003), essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão.

Neste contexto, considera-se que toda empresa possui um portfólio de recursos, isto é, tangíveis (físicos, financeiros), intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e gestão de pessoas. É a partir deste portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas, caracterizando-se como uma abordagem efetivamente de dentro para fora.

Para (Hamel & Prahalad, 1990; Krogh & Roos, 1995), a definição das estratégias competitivas deve iniciar por uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por esses recursos.

A visão da empresa baseada em recursos denota a diferenciação em

termos de visão e decisão, de dentro para fora. São as competências e capacidades que criam o diferencial competitivo, ao longo do tempo gerando maior eficiência marginal para o capital (EMgk) ao invés de uma resposta (de fora para dentro) às imperfeições estruturais de mercado (PROENÇA, 1999; FLEURY & FLEURY, 2003).

Os arranjos empresariais são diversificados, postulados mais recentes ressaltam que:

[...] firmas têm formas diferentes de fazer as coisas: se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que não dizer das distinções de grande escala que separam as empresas químicas das automobilísticas, das empresas varejistas, dos hospitais. (DOSI & CORIAT, 2002, v.1, n. 2).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) deve ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar maior eficiência com complexidade e mudanças.

A RBV, alicerçada nas competências e nas capacidades dinâmicas encontram eco nos postulados de Dosi & Coriat (2002) onde assumem que:

o que está ocorrendo é o tradicional movimento pendular: o foco sobre as competências e os recursos segue o período no qual as pesquisas sobre estratégia empresarial foi reenergizada por conceitos econômicos retirados da economia industrial e que focalizava primordialmente a relação da empresa com o seu ambiente competitivo: esta nova perspectiva sobre organizações e aprendizagem organizacional, claramente, retira o foco da análise tanto do posicionamento competitivo do produto quanto da estratégia esperta e recoloca sobre [...] estratégias de aprimoramento das competências. (DOSI & CORIAT, 2002, v.1 n. 2)

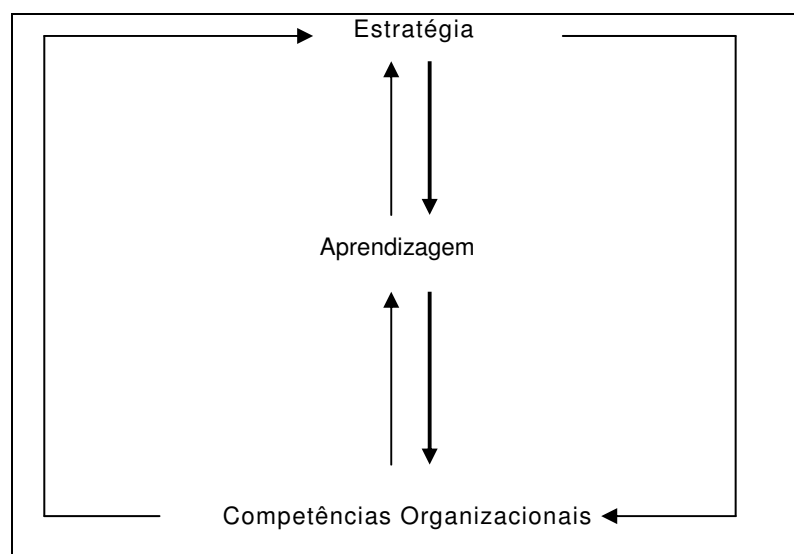
Os defensores do posicionamento estratégico, dentre eles Porter (1996)



reagem por meio do seguinte posicionamento: “em empresas competitivas pode ser enganoso explicar o sucesso a partir da identificação de seus específicos pontos fortes, competências essenciais ou recursos críticos” (PORTER , 1996, p.39).

Para Fleury & Fleury (2003), está ocorrendo uma convergência entre as abordagens, não obstante uma distinção entre pressupostos (de fora para dentro *versus* de dentro para fora), caracterizando a área de disputa entre os seus autores.

A crítica mais contundente reside na dificuldade para a criação do *framework* analítico (Gilgeous & Parvee, 2001). Em resposta a essa crítica Fleury & Fleury (2003) criaram uma abordagem que procura associar de forma harmoniosa estratégia competitiva, aprendizagem e formação de competências num modelo dinâmico, conforme apresenta-se na Figura 12.



**Figura 12** - O ciclo de estratégia: competência

**Fonte:** Fleury & Fleury (2003).

A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem organizacional. A formulação da estratégia competitiva deve, portanto, buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte (competência central). A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências (FLEURY & FLEURY, 2003).

O pensamento evolucionista traz no seu bojo uma supremacia do mercado em relação às competências, contrariando assim o pensamento de Hamel e Prahalad (1990;1995), dá ênfase à redução de custos em detrimento da criação e desenvolvimento de produtos e serviços, e por fim busca os retornos a curto prazo.

A abordagem processual se aproxima da evolucionária quanto à recusa ao desenvolvimento racional da estratégia, isto é, rejeita o princípio do homem racional econômico, contudo não compartilha na força de mercado para garantir resultados satisfatórios de maximização dos lucros.

Para os teóricos processualistas, tanto as organizações quanto os mercados são desordenados, assim, os gerentes devem suas estratégias e vantagens competitivas às imperfeições dos processos organizacionais e de mercado. Os fundamentos dessa abordagem foram alicerçados pelo trabalho inovador da *American Carnegie School*, cujos princípios de pensamento

foram: Cognição à ação racional no qual o desenvolvimento tem sido feito por Mintzberg (1987; 1994), e a micropolítica das organizações delineada por Pettigrew (1973; 1985).

Ao assumir que o homem econômico racional é uma ficção, Cyert & March (1963) revelam que o ser humano é incapaz de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo, pelas falhas e imperfeições da natureza humana. Essas imperfeições levam, em última análise, a estratégias falhas e incompletas na organização.

Para Whittington (2002) os interesses individuais dentro das empresas levaram a *Carnegie School* a estabelecer a visão micropolítica das organizações. Os objetivos pessoais e as inclinações cognitivas levam as pessoas a barganharem determinadas situações em termos organizacionais. Neste caso, Cyert & March (1963) consideram a estratégia como resultado desses acordos políticos e não pela maximização de lucro.

No sentido mais aprofundado do pensamento, a abordagem processualista reduz substancialmente a importância da análise racional, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso da organização (Whittington, 2002).

Nelson & Winter (1982) e mais tarde Weick (1990) concluíram que as estratégias são programadas pelos gerentes no sentido de simplificar e ordenar as complexidades e o mundo caótico no qual se deparam as

organizações. O planejamento estratégico serve, portanto, como guia para nortear decisões e procedimentos, ainda que errados, mas exerce um fator psicológico positivo, no sentido de proporcionar confiança suficiente, aos gerentes no ato de agir.

Nessa perspectiva, planejar primeiro para depois implementar e analogamente a distinção de Sloan (1963) entre criar e executar a política torna-se desfocado à luz da abordagem processualista.

Para March (1976) a estratégia surge da ação, esse pensamento é complementado por Mintzberg (1987) quando emprega a metáfora do artesão para explicar estratégia, segundo o autor, a estratégia do artesão é um processo contínuo e adaptável, pela qual a construção e a execução estão intimamente ligadas. Esse processo apesar de lento e não trazer grandes benefícios no longo prazo, é defendido por Lindblom (1959) pelas comparações de opções e cuidadosa manutenção do consenso.

O incrementalismo lógico, denominado por Quinn (1980) faz uma abordagem de adaptação gradual com racionalidade própria. A racionalidade superior do incrementalismo lógico está em conceber a própria racionalidade. O processo de experimentação e aprendizagem é a base de fortalecimento do incrementalismo lógico.

Considerando uma lógica subjacente, a abordagem incrementalista permite flexibilidade e oportunismo possibilitando um amplo senso de direção

(Hamel & Prahalad, 1989). Mintzberg & Waters (1985) afirmam, de forma categórica, que as estratégias são normalmente de caráter emergente e que essa lógica subjacente só pode ser evidenciada ao final de cada evento.

Os recursos por serem escassos inibem as estratégias de maximização de oportunidades proposta pelos economistas clássicos. A origem da vantagem competitiva de uma empresa está em desenvolver e sustentar as competências essenciais (Grant, 1991).

Em oposição ao pensamento de Porter (1980) com foco no posicionamento produto-mercado, Hamel (1991) acrescenta que apesar das oportunidades de mercado serem atrativas, as estratégias fracassarão se não levarem em consideração os recursos internos da organização, ou seja, a construção e consolidação das competências essenciais no longo prazo.

Para Whittington (2002) alcançar um ótimo desempenho significa que os gerentes saibam compreender as imperfeições e complexidades do mundo real, construir as competências essenciais e cultivar a flexibilidade para a adaptação gradual.

A abordagem sistêmica sofre forte influência dos aspectos sociológicos, nos quais as organizações estão inseridas. De acordo com Whittington (2002) os estudiosos dessa abordagem, Granovetter (1985) e Whitley (1991), afirmam em seus postulados que as premissas que respaldam as estratégias brotam dos contextos sociológicos.

Os teóricos sistêmicos insistem que essa abordagem pode ser melhor entendida ao se analisar o comportamento e o desempenho econômico das organizações em diferentes regiões geográficas ao redor do mundo. Neste sentido, Granovetter (1985), Swedberg, Himmlstrand & Brulin (1987) e Whittington (1992) advertem que o comportamento econômico das pessoas é oriundo de uma rede de relações sociais que pode envolver diversos segmentos da sociedade, tais como: a família, o estado, a educação, o profissional, a religião e até mesmo origem étnica.

Sob esta perspectiva fica evidenciado que o irracional ou ineficiente na abordagem clássica e evolucionária é perfeitamente racional e eficiente na abordagem sistêmica. Portanto, o ponto central da discordância com os teóricos clássicos e evolucionários está na maneira como é alcançada a maximização do lucro, desprezando, de forma categórica, o contexto social e cultural nas quais as organizações estão inseridas.

Com relação aos processualistas que tem como influencia a psicologia, os sistêmicos enfatizam que os limites cognitivos da psique humana são de menor importância que os aspectos sócio-culturais na definição das estratégias organizacionais. Os teóricos sistêmicos reconhecem que as disputas internas de organizações envolvem um certo grau das micropolíticas de indivíduos e departamentos, mas, sobretudo, de classe e profissões, nações e estados, famílias e gêneros.

Assim Whitley (1999) observa que a abordagem sistêmica considera, igualmente importante, as diferenças entre os sistemas sociais dos países como mudanças verificadas dentro do próprio sistema. Sem perder de vista a importância da globalização da economia, Whitley (1991) acrescenta que determinados empreendimentos tornam-se economicamente mais viáveis que outros, dependendo do contexto social, considerando, principalmente países em que os aspectos culturais são homogêneos e compartilhem forte influência com o estado-nação.

De acordo com Gestrin, Knight & Rugman (2000) em seus estudos sobre grandes corporações mundiais, concluíram que aproximadamente 60% da movimentação e dos ativos dessas empresas permanecem em seus mercados domésticos.

Resgatando-se a perspectiva clássica adotada, por exemplo, pelas empresas Americanas e do Reino Unido, cujos traços culturais são anglo-saxônicos, verifica-se que o modelo de estratégia adotada é do tipo individualista e de livre iniciativa que rejeita a presença do estado na economia. Em contrapartida, países como a França e a Alemanha de traços culturais nacionalistas e o desenvolvimento do estado Japonês, tem mostrado ao mundo que os recursos estatais é parte natural e importante do gerenciamento estratégico nessas nações.

Keynes (1936) em sua obra intitulada *The general theory of employment, interest and money*, chamava a atenção do mundo para que

quando ocorressem desequilíbrios macroeconômicos, importante seria a intervenção estatal no sentido de garantir mecanismos que obtivesse o novo equilíbrio na economia. Hampden-Turner & Trompenaars (1993) evidenciam que o pensamento estratégico dos executivos norte-americanos diverge quase que totalmente dos executivos asiáticos e de outras sociedades européias, entretanto, os livros- textos sobre estratégia que prevalecem em estudo no mundo são os norte-americanos.

O estudo de Porter (1980) concentra sua análise estratégica em cinco forças econômicas, desprezando a participação de governo e trabalhadores, focalizando, especificamente, os fatores de mercado, e subestimando a importância do contexto social. Whitley (1999) na tentativa de reforçar seu posicionamento sistêmico ressalta que as ideologias que norteiam a estratégia em diferentes nações podem ser influenciadas por traços culturais diferentes ao redor do mundo. Alguns teóricos sistêmicos inclinam-se para mudanças no gerenciamento social em si, que poderão levar a mudanças em todo o sistema de racionalidade que alimentam o curso da estratégia.

A complexidade das sociedades, a escassez dos recursos e as normas de condutas permitem legitimar ou não uma gama de negócios. As abordagens sistêmicas dão ênfase às metas e processos estratégicos das organizações, considerando o contexto social onde estão inseridas. No aspecto gerencial a vantagem da abordagem sistêmica reside na sensibilidade pelo contexto sociológico, ampliando a competição de recursos



e maior nível de conhecimento sobre o concorrente. A figura 13 contempla as principais características dessas abordagens.

	<b>Clássica</b>	<b>Processual</b>	<b>Evolucionária</b>	<b>Sistêmica</b>
<b>Estratégia</b>	Formal	Elaborada	eficiente	Inserida
<b>Justificativa</b>	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Interna (planos)	Interna (política/ cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
<b>Processos</b>	Analítica	Negociação/ aprendizagem	Darwiniana	Social
<b>Influência-chave</b>	Economia/ militarismo	Psicologia	Economia/ biologia	Sociologia
<b>Autores-chave</b>	Chandler; Ansoff ; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
<b>Surgimento</b>	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

**Figura 13 -** As quatro perspectivas sobre estratégia.

**Fonte:** Whittington (2002, p.46), com adaptações.

Na abordagem clássica o principal foco é a qualidade do planejamento, da análise e das perspectivas gerenciais. Na processualista o olhar se volta para o ambiente interno da organização, sobretudo, para a construção e o desenvolvimento das competências essenciais.

A evolucionária e a sistêmica enfatizam o ambiente externo, sendo que os evolucionistas concentram suas atenções para os impactos de mercado e à teoria Darwiniana da seleção natural. Os sistêmicos priorizam o entendimento organizacional e concorrencial do ponto de vista sociológico.

Na seqüência, apresentam-se as diferentes performances organizacionais com base nas competências e desenvoltura das estratégias.

#### **2.4.1 A visão Integradora das duas perspectivas**

Considerando a ótica tradicional, os gestores e teóricos abordam a estratégia sob duas perspectivas: A primeira com a visão estratégica voltada para o ambiente externo focada no mercado, e a segunda perspectiva, de dentro para fora, focalizando as competências essenciais que proporcionam, em última análise, o sucesso competitivo.

Para Porter (1980; 1986) e seus seguidores a perspectiva voltada para o ambiente externo enfatiza a exigência de sucesso ditada pelas demandas de mercado. Os fatores-chave de sucesso baseiam-se em que determinadas atividades, recursos ou capacidades são muito mais importantes para o sucesso do que outros em determinados mercados.

Rumelt, Schendel & Teece (1991) discordam desse posicionamento sob o argumento de que essa noção carece de uma definição clara e de um alicerce teórico sólido. Os autores concluem dizendo que não há evidências concretas quanto à existência de fatores-chave de sucesso distintivos em mercados, qual a sua duração e se os resultados são oriundos de previsão ou sorte. Por outro lado, se muitas empresas buscarem o mesmo fator-chave de sucesso, este deixa de ser um diferencial competitivo.

A perspectiva de dentro para fora examina os recursos, as competências e capacidades internas responsáveis pelo sucesso de uma empresa. Os recursos da empresa são ativos que ela possui ou controla e que estão externamente disponíveis e podem ser transferidos. As capacidades são os processos organizacionais usados na alocação de recursos tangíveis e intangíveis.

As capacidades e os fatores-chave de sucesso examinam duas partes de um cenário competitivo. As capacidades normalmente focalizam o funcionamento interno da empresa, prestando pouca atenção ao ambiente externo. Entretanto, as ações dos concorrentes ou as mudanças no ambiente podem alterar radicalmente as capacidades organizacionais necessárias ao sucesso. Em contra partida, determinam os fatores-chave de sucesso focalizando o sucesso no setor como um todo, por vezes, ignorando a importância dos fatores organizacionais dentro da empresa. Além, disso, a maioria das discussões das capacidades examina-os separadamente quando, na verdade, muitas vezes eles funcionam em completa sinergia. Assim, os gestores precisam encontrar uma forma de reunir essas duas perspectivas e desenvolver uma visão mais integradora das duas correntes de pensamento.

#### **2.4.2 As diferentes performances organizacionais**

Uma das questões essenciais, verificadas, na literatura sobre estratégia consiste no fato em saber as razões pelas quais as empresas que operam em

um mesmo setor de atividades apresentem diferentes resultados (RUMELT, 1984).

Para Porter (1991) A resposta a esse questionamento, supostamente, depende dos fatores de envolvimento da organização com o meio ambiente e seus recursos disponíveis. Os modelos econômicos tradicionais são encarados sob um prisma restrito e a performance da organização passa necessariamente por essas limitações. Admite-se, portanto, que uma empresa do mesmo setor apresente resultados diferentes de seus principais concorrentes.

A teoria baseada nos recursos está fundamentada no princípio de que as empresas são diferentes por natureza, seus recursos são providos por meio de fontes heterogêneas e suas competências organizacionais são diferenciadas de seus concorrentes, logo, as performances, resultado desse conjunto de fatores, são diferentes também. (BARNEY, 1986)

Com efeito, essa teoria propõe aos gestores uma reflexão no sentido de analisar e avaliar as estratégias dos concorrentes, identificar as competências organizacionais e alinhá-las à estratégia central para garantir vantagem competitiva sustentável para a organização. Com base nas competências atuais quais os cenários futuros que a empresa pretende enfrentar? Quais as novas competências que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas objetivando a ampliação do *market share*? Estas questões

são fundamentais para a organização, e os gestores deverão estar preparados para respondê-las a contento.

Essa abordagem estratégica dos recursos permite à empresa desenvolver um repertório de competências capaz de enfrentar as turbulências do ambiente e manter a competitividade no longo prazo. De acordo com Schoemaker (1993) este ângulo da abordagem propõe um círculo virtuoso entre as competências essenciais e as competências individuais a fim de alcançar segmentos e nichos de mercado jamais explorados. Esta fase da análise que visa, segundo o autor, a maximização das competências com as estratégias permitem à empresa adquirir vantagem estratégica e acúmulo de competências no futuro.

Conforme Eisenhardt (1994) a teoria baseada nos recursos permite fazer reflexões estratégica progressivas, mas deixa algumas lacunas que precisam ser melhores explicadas. A hipótese da RBV repousa sobre a idéia de que as empresas são diferentes (heterogêneas), razão pela qual apresentam diferentes performances. Contudo, essa abordagem não consegue explicar porque são diferentes e nem as razões pelas quais apresentam performances diferentes.

No entendimento de Eisenhardt (1994) essa teoria foi construída sobre uma concepção puramente teórica. Essa abordagem é de natureza essencialmente conceitual e sua validação empírica é insuficiente do ponto de vista de resultados práticos satisfatórios. Adverte, ainda, que a existência

dessa concepção, sobre a qual foi criada essa abordagem, pode ser aceita, apenas, a partir dos efeitos práticos observados nas organizações.

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).

Para aferir o grau de obtenção das competências tecnológicas e, como conseqüência, a especialização de uma empresa, os autores sugerem que seja avaliado, por exemplo, o número de pedidos de patentes realizados pela organização. Com efeito, esta dimensão pode tornar-se positiva para as competências essenciais na medida que esta evolução amplie a sua vantagem competitiva.

A desenvoltura de uma empresa, conforme o raciocínio dos autores, é intensamente dependente do investimento em pesquisa e desenvolvimento –

P&D, uma vez que torna a empresa cada vez mais conhecedora de seu potencial, permitindo investimentos em seus pontos fortes (competências essenciais) e minimizando os seus pontos fracos por meio de parcerias estratégicas.

### **2.4.3 Tipos de estratégias e formação de competências essenciais**

Com base nos estudos de Fleury & Fleury (2003) as competências essenciais de uma organização estão inter-relacionadas 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).

Fleury & Fleury (2003), desenvolveram uma taxionomia que relaciona três tipos de estratégia e três tipos de competências essenciais em seus estudos das redes interorganizacionais internacionais dos setores industriais brasileiros a fim de avaliar o potencial competitivo para o mercado internacional, conforme se apresenta na figura 14.

Estratégia competitiva	Função		
	Operações	Desenvolvimento de produto	Vendas/Marketing
<b>Excelência Operacional</b>	<b>Manufatura classe mundial/ produção enxuta</b>	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
<b>Inovação em Produto</b>	<i>Scale up</i> e produção primária	<b>Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)</b>	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
<b>Orientada para Cliente</b>	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas (produtos/serviços) específicos	<b>Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções</b>

**Figura 14** – Tipos de estratégia e competências essenciais

Fonte: Fleury & Fleury (2003), com adaptações.

Esta classificação desenvolvida pelos autores está calcada na abordagem desenvolvida por Woodward (1965), em seu estudo clássico intitulado *Industrial Organisation: theory and practice*. Em sua extensa pesquisa em empresas britânicas, a autora concluiu que, dependendo do tipo de produto e/ou mercado, uma das funções vai ser mais importante e ter mais poder do que as outras, na proporção em que executará um papel de coordenação geral entre as demais funções, assim:

- quando uma empresa adota a estratégia de **Excelência operacional**, a função **Operações** caracteriza-se como sua competência essencial, dispondo de desempenho **Manufatura classe mundial**. As competências de produto e de marketing devem proporcionar condições de viabilização e otimização destas operações.



- quando a estratégia for direcionada para **Inovação em produto**, a competência essencial da organização estará vinculada à atividade de **Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)** e, desempenho em inovações radicais. Neste caso, as competências operações e vendas/marketing dariam suporte à competência essencial.
- quando a estratégia for **Orientada para cliente** a sua competência essencial estará focada para **Vendas/marketing** e o seu desempenho estará voltado para **Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidade e vender soluções**. Assim, a organização poderá desenvolver soluções para seus clientes, utilizando-se do suporte de **Operações e Desenvolvimento de Produto**.

Na seção seguinte, apresenta-se a dinâmica competitiva para o alcance da vantagem estratégica por meio das competências organizacionais.

## 2.5 Dinâmica competitiva

O processo de gestão estratégica é um fator crítico ao êxito da organização. A vantagem estratégica é alcançada quando a empresa desenvolve e explora uma vantagem competitiva sustentada por meio das competências organizacionais. Esse tipo de vantagem traz sentido como resultado a obtenção de retornos acima da média, isto é, retornos que

ultrapassaram aquilo que o investidor esperaria de outros investimentos com taxa de risco semelhante.

A vantagem estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Conforme Coff (1999) quando a organização implementa uma estratégia que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então obtido uma vantagem competitiva sustentável. Acrescenta o autor que, uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras empresas para imitar sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.

Barney (1995) adverte que mesmo que uma empresa alcance uma vantagem competitiva, via de regra, ela poderá sustentá-la apenas por um determinado período. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia geradora de valor de uma empresa determina o tempo de duração de uma vantagem competitiva. Para que a empresa consiga obter retornos além do esperado, é necessário o entendimento de como explorar a própria vantagem competitiva.

O processo de gestão estratégica é representado pelo elenco de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores àqueles esperados por seus investidores. Para maior eficácia na formulação e implementação da

estratégia, Handerson & Mitchell (1997) recomendam que é necessário dispor de informação estratégica (*inputs*) obtidos a partir da realização de análises dos ambientes internos e externos.

Por sua vez, Coff (1999) elucida que as ações estratégicas são pré-requisitos para obtenção dos resultados desejados na competitividade estratégica e nos retornos superiores à média. Desse modo, o processo de gestão estratégica é empregado para combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma organização. As ações estratégicas eficazes que ocorrem no contexto de uma formulação e implantação cuidadosamente integradas geram resultados estratégicos desejados.

Segundo Ireland & Hitt (1992) há dois modelos que recomendam as condições que as organizações devem levar em conta para obter informações estratégicas necessárias à escolha das ações estratégicas em busca da competitividade estratégica e de retornos superiores à média.

O primeiro modelo defendido por McGahan & Porter (1999) trata da organização industrial onde o contexto externo deve ser o determinante principal das ações estratégicas adotadas por uma empresa. A chave desse modelo está em identificar e concorrer com êxito em um setor atraente, isto é, lucrativo. O segundo modelo da Visão Baseada em Recursos (RBV) sustentado por Barney (1999) sugere que os recursos e as competências

exclusivas a uma empresa representem o elo crítico na competitividade estratégica.

Neste sentido, Zahra, Ireland & Hitt (2000) ao enfatizarem a aquisição e o desenvolvimento das competências, as organizações aprendem a aprender. A capacidade de aprender é uma habilidade relacionada com o desenvolvimento da vantagem competitiva. Essa habilidade, segundo Lei, Hitt e Bettis (1996) é denominada meta-aprendizado. Aprender a aprender requer ímpeto, tempo e apoio ativo dos executivos de alta direção.

Zahra, Nielsen & Bogner (1996) comentam que um atributo atraente das competências essenciais de uma empresa é que, diferentemente de seu ativo fixo, elas inclinam-se a adquirir um valor cada vez maior por meio de seu uso. Um dos motivos fundamentais desse fenômeno é que as competências essenciais baseiam-se, principalmente, em conhecimentos.

Lei, Hitt & Bettis (1996) acrescentam que o compartilhamento de conhecimentos entre pessoas, trabalhos e funções organizacionais freqüentemente traz como resultado a ampliação dessa base de conhecimentos de forma competitiva e pertinente.

Os relatos de experiências empresarias demonstram que o valor das competências essenciais como fonte de vantagem competitiva jamais deve ser considerado líquido e certo. Por conseguinte, não se deve supor que uma

dada competência essencial tenha a capacidade de gerar vantagem de modo permanente para a organização.

Para Leonard-Barton (1995) os eventos que ocorrem no ambiente externo de uma empresa criam condições para que as competências essenciais se transformem em rigidez essencial, gerem inércia e detenham o processo de inovação, assim postula o autor:

Freqüentemente, o lado sombrio das competências essenciais é revelado em decorrência de eventos externos, quando novos concorrentes obtém melhor forma de servir os clientes da empresa, quando surgem novas tecnologias, ou quando eventos políticos ou sociais mudam toda a conjuntura existente (LEONARD-BARTON, 1995, p.30-31)

Fazendo um contraponto à abordagem de Leonard-Barton (1995) Mahoney & Sanchez (1997) afirmam que na realidade as mudanças no ambiente externo não são a causa pela qual as competências essenciais se transformam em rigidez essencial, pelo contrário a miopia e a inflexibilidade estratégica por parte dos gestores de uma empresa fazem com que as competências essenciais sejam enfatizadas a ponto da inércia estratégica sufocar a capacidade de crescimento e de adaptação às mudanças de ambiente por meio das inovações. A seguir, apresenta-se as capacidades organizacionais que se configuram como o sustentáculo à moderna análise organizacional.

## **2.6 Capacidades organizacionais**

Na vasta literatura sobre RBV, o termo capacidade refere-se a administração do conhecimento, experiência da empresa e habilidade de seu

peçoal. Richardson (1972) ao admitir a importante contribuição de Penrose (1959) ao estudo das capacidades organizacionais, afirma que a empresa auferir vantagem competitiva desenvolvendo suas capacidades distintivas (conhecimento, experiência, habilidades e organização) para executar atividades produtivas especializadas, tais como: P&D, produção ou marketing. Para Grant (2002) a literatura sobre capacidades organizacionais estabelece os pilares para a moderna análise da vantagem competitiva das empresas.

De acordo com Nelson (1991) o desenvolvimento das capacidades internas de uma empresa está relacionada a mudanças em sua tecnologia externa e ambiente de mercado. Essa relação entre a capacidade interna e o ambiente tem influenciado o progresso na pesquisa científica na área do conhecimento. Quanto maior o nível de mudança no ambiente externo de uma empresa, maior será o desenvolvimento de suas capacidades organizacionais para manter o posicionamento competitivo no longo prazo (GRANT,2002).

No estudo original de Penrose (1959), a influência do ambiente foi colocada de lado, concentrando-se nos recursos internos da organização. Pesquisas recentes sobre RBV tentam focar a dinâmica entre as capacidades internas da empresa e a mudança do ambiente externo, reconhecendo que o aprendizado é o caminho maior no qual as organizações interagem e são mudadas por seu ambiente (TEECE & PISANO, 1994).

Nelson & Winter (1992) abordam que o conhecimento e a experiência organizacional residem na sua memória, na qual esta localizada em suas rotinas. Rotinas organizacionais referem-se a previsíveis padrões envolvendo atividades produtivas. Mello e Cunha (2001) destacam a importante diferença existente entre capacidade organizacional e exercício de capacidade. A capacidade organizacional produz um resultado específico e definido, enquanto que o exercício de capacidade refere-se a operação das rotinas organizacionais.

A confiança nas rotinas é a mola propulsora para as empresas operarem com tecnologias tradicionais em mercados relativamente estáveis. Em situação oposta, ocorrem dificuldades quando as organizações permanecem operando suas rotinas organizacionais estabelecidas em um ambiente de mudanças. Neste caso a empresa estaria experimentando a inércia organizacional ( IANSITI, 1998).

A habilidade da empresa em adaptar-se a um ambiente de mudança depende em parte da capacidade de absorção defendida por Cohen & Levinthal (1990), que refere-se a habilidade de reconhecer o valor do novo, conhecimento externo e informação, assimilá-lo e aplicá-lo para atender novos objetivos de mercado. O desenvolvimento das capacidades de absorção é uma trajetória dependente e cumulativa, a ausência de investimentos em uma nova área do conhecimento e habilidade pode inibir o desenvolvimento futuro de capacidades nessa área.

Mudanças radicais no ambiente podem forçar a empresa a renovar todas as suas capacidades, essa renovação denomina-se capacidades dinâmicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Na concepção desses autores, as capacidades dinâmicas constituem-se na habilidade da empresa em adaptar, reconfigurar e renovar suas capacidades para criar respostas inovadoras a um novo ambiente tecnológico e de mercado.

### **2.6.1 Capacidades distintivas**

As capacidades distintivas são o elo de ligação entre os ativos tangíveis e intangíveis permitindo um arranjo harmonioso na organização. Cada uma dessas capacidades é um repertório complexo de conhecimento e habilidades que visam a coordenação das atividades, utilização dos ativos, e o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo. As capacidades diferem dos ativos na medida em que estão profundamente enraizadas nas rotinas e práticas organizacionais que não podem ser comercializadas ou imitadas. De acordo com Leonard-Barton (1992) as capacidades são invisíveis porque muito de seu componente de conhecimento é tácito e disperso em quatro dimensões:

1. Conhecimento e habilidades acumuladas dos funcionários;
  2. Conhecimento embutido nos sistemas técnicos, inclusive software, banco de dados conectados e procedimentos formais;
  3. Sistemas gerenciais que existem para criar e controlar o conhecimento;
- e



4. Valores e normas ditam que informações serão coletadas, que tipos são mais importantes e como devem ser utilizados.

Stalk, Evans & Shulman (1992) ao discutirem as capacidades distintivas afirmam que a habilidade da Wal-Mart em gerenciar um sistema de logística lhe dá uma vantagem competitiva em relação a sua concorrente Kmart. O diferencial, neste caso, não está em adquirir o *hardware* e o *software*, mas sim na capacidade subjacente. Grande parte do conhecimento coletivo é tácito e espalhado em vários indivíduos, um concorrente não consegue adquirir o conhecimento necessário simplesmente empregando as melhores pessoas disponíveis. Outro atributo das capacidades distintivas é o fato de serem fortes e poderem ser usadas de diferentes formas para acelerar o ajuste da empresa às mudanças ambientais (HAMEL & PRAHALAD, 1990).

Em um ambiente de rápidas mudanças, a identificação e o desenvolvimento das capacidades futuras é vital à sustentação da competitividade. As capacidades podem contribuir para o sucesso competitivo de longo prazo. A competição acirrada no mundo dos negócios e as mudanças no ambiente justificam o desenvolvimento das capacidades distintivas nas organizações.

### **2.6.2 Capacidades de projetos**

Pesquisadores do CENTRIM descrevem que estudos recentes, realizados em empresas do Reino Unido, Estados Unidos e Japão, reconhecem que o aprendizado por meio de projetos (um subconjunto de aprendizagem organizacional) é um dos principais meios pelos quais a organização interage e provoca mudanças no ambiente interno e externo.

Conforme Middleton (1967) a importância de utilizar o aprendizado adquirido por meio de um projeto possibilita à empresa o alcance mais rápido de seus objetivos estratégicos e operacionais. Por outro lado, adverte o autor que, se a experiência ganha não for transferida à projetos subsequentes, o aprendizado pode ser desperdiçado e os mesmos erros cometidos.

Corroborando com essa abordagem, Coombs & Hull (1997) ressaltam que quando um projeto termina, e a equipe se dissolve, há pouco tempo ou motivação para disseminar a experiência, o conhecimento transferível e documentado para serem incorporados nas capacidades de futuros projetos.

De acordo com Winch (1997) e Hobday (2000) estudos comparativos entre a aprendizagem sistemática (rotineira) que acontece no nível funcional da organização, e a aprendizagem por meio de projetos (original e não rotineira) que advém de um escopo menor, é que esta última, resulta em pequena parcela de agregação de valor às capacidades organizacionais.

Fazendo um contraponto a essa abordagem, Davies & Brady (2000) afirmam que a performance pode ser aumentada por meio da aprendizagem *exploitation* (aperfeiçoamento), pois as empresas empreendem categorias similares de projetos em fase de amadurecimento ou mercado de novos produtos envolvendo repetidos e previsíveis padrões de atividades. Os autores atribuem a projetos similares quando a mesma capacidade é requerida para a sua execução de forma repetitiva, gerando aumento de produtividade, e por vias de conseqüências projetos mais eficientes e eficazes.

DeFillipe & Artur (2002) acrescentam que a miopia perceptiva de que projetos fazem somente únicas e não rotineiras tarefas, freqüentemente, ocultam potenciais e transferíveis lições de aprendizagem que poderiam ser incorporadas às capacidades organizacionais.

A criação do conhecimento e aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis, tais como: individual, projeto, empresa ou indústria. Muitas empresas estão criando mecanismos de aprendizagem organizacional como tentativas deliberadas em capturar a experiência adquirida por meio de projetos (PRENCIPE & TELL, 2001).

Popper & Lipschitz (1995) entendem que esses mecanismos referem-se à institucionalização, estrutural e de procedimentos harmoniosos que permitem coletar sistematicamente, analisar, guardar, disseminar e utilizar informação para a geração de novas capacidades na organização.

Para Davies & Brady (2000) os projetos baseados na aprendizagem, que ocorrem quando as empresas partem para a descontinuidade tecnológica ou penetram em novos mercados, podem ser analisados e entendidos como um processo dinâmico de construir capacidades de projetos no longo prazo. Segundo os autores, capacidades de projetos se referem a um conhecimento específico e requerida experiência para o engajamento dos clientes internos e externos, desenvolver concorrências ou ofertas e novos arranjos empresarias.

Desenhando em cima de March (1991), Davies & Brady (2000) discutem a mudança inicial baseada em um novo projeto caracterizado por uma aprendizagem exploratória (*exploration*), quando empresas experimentam a nova concorrência e a prática de projetos que requerem diferentes atividades. No longo prazo, a ênfase muda para uma aprendizagem de melhoria contínua (*exploitation*), quando as organizações usam o aprendizado adquirido para desenvolver as capacidades abrangentes da empresa, recursos e rotinas para implementar um volume crescente de projetos na organização.

Penrose (1959, p.137) ao descrever a teoria da aprendizagem na organização, ressalta que as empresas criam uma “base forte” de recursos especializados e conhecimento no uso de determinadas tecnologias e na melhoria contínua de mercado.

Chandler (1990) e Grant (2002) se posicionam no sentido de que a empresa deve adquirir conhecimento e experiência ou capacidades

organizacionais, pois recursos isolados não agregam valor à organização. As pessoas ao trabalharem de forma integrada para alavancar recursos e desenvolver atividades possibilitam a criação de vantagem competitiva.

A literatura baseada nos recursos, inspirada pela pesquisa de Penrose (1959) aborda que as empresas crescem desenvolvendo suas capacidades distintivas (Richardson, 1972) ou competências essenciais (Hamel & Prahalad, 1994) para responder a ambientes complexos e turbulentos. Mudanças radicais no ambiente pode forçar a empresa a renovar totalmente suas capacidades. Quando uma empresa se distancia de sua base tradicional, efetiva capacidade essencial por tecnologias existentes ou mercados, pode ser encarada como um rigor essencial no novo ambiente (LEONARD-BARTON,1992; LEONARD, 1995).

Chandler (1990) ao se referir à competitividade das organizações, observa que qualquer tipo de indústria depende de duas capacidades. A primeira refere-se às capacidades estratégicas que são utilizadas para a monitoração interna das operações e ajustes das estratégias a um ambiente de mudanças. A segunda, as capacidades funcionais, organizadas sob a forma de departamentos (produção, finanças, logística) que são destinadas a produzir produtos padronizados e serviços utilizando-se de economias de escalas.

Davies & Brady (2000) introduzem um conceito adicional denominado capacidades de projetos que refere-se as atividades essenciais da empresa

que desenham e produzem produtos complexos em volumes de baixa escala a fim de atender os requisitos específicos do consumidor.

As capacidades de Projetos tornam-se importantes por serem atividades consideradas temporárias e flexíveis, além de transpor as fronteiras tradicionais entre a empresa e o seu ambiente (DeFillipini & Arthur, 1998; Gann & Salter, 2000; Grabher, 2002). A figura 15 ilustra a posição das capacidades de projetos no conjunto das capacidades organizacionais que contribuem para a vantagem competitiva.



**Figura 15** – Recursos e capacidades estratégicas.  
**Fonte:** Davies, Brady & Hobday (2004, p.9), com adaptações.

Com efeito, as capacidades de projetos estabelecem arranjos empresariais que buscam a efetividade integrando recursos de dentro e fora da empresa com duração finita. Neste sentido, empresas podem exercitar o controle por meio de rede de relações externas com terceirização, clientes e outros fornecedores, tanto quanto por meio de formas tradicionais de coordenação da administração interna (integração vertical e horizontal).

#### **2.6.2.1 Tipos de Capacidades de Projetos**

Os projetos empreendidos pelas empresas podem estar relacionados em fases distintas do processo de inovação. De acordo com Brady & Davies (2004) há três tipos de capacidades de projetos: capacidades de projetos de pesquisa, capacidades de projetos de desenvolvimento e capacidades de projetos de implementação.

As capacidades de projetos de pesquisa exploram as possibilidades em novas áreas tecnológicas. As capacidades de projetos de desenvolvimento adaptam uma tecnologia estável aos requisitos de mercado criando produtos e serviços que podem ser produzidos com lucratividade. As capacidades de projetos de implementação dedicam-se as atividades envolvidas em atender a pedido do consumidor, o design e a produção de um bem final qualquer com ênfase no setor de bens de capital (IANSITI 1995, 1998; KUSONOKI, NONAKA & NAGATA, 1998).

O setor de bens de capital é a única indústria na classificação do sistema de produção de Woodward (1965) que cobre toda a cadeia de valor para atender com exclusividade um único ou poucos consumidores. Capacidades de projetos são particularmente importantes no design e produção de bens de capital para atender às necessidades específicas de certos consumidores.

Davies & Brady (2000) acrescentam que a escala chandleriana e as economias de escopo baseada nas capacidades funcionais são difíceis de ser obtida em bens de capitais complexos porque a produção é limitada a uma unidade ou poucas unidades. Tradicionalmente, as capacidades funcionais são utilizadas na produção de bens em larga escala, e em indústria que se caracterizam pelo processo contínuo e pelas operações em rotinas organizacionais envolvendo e mantendo um volume elevado de produtos e serviços padronizados (WOODWARD, 1965).

De acordo com Johnson (1997) ao enfrentar o desafio de sistemas militares avançados durante e depois da II guerra mundial, os produtores americanos reconheceram as limitações de utilizar as capacidades funcionais para realizar complexas e novas tarefas. Essa experiência levou as empresas americanas a tornaram-se pioneiras em estabelecer as capacidades de projetos para pesquisar, desenvolver e implementar novos e complexos produtos, cuja base tradicional de negócio mostrava-se incompetente em realizá-la (GADDIS, 1960; MIDDLETON, 1967).

Abordagens mais recentes indicam um caminho mais eficiente de integração entre as capacidades de projetos e as capacidades funcionais,



envolvendo um grande número de projetos complexos em torno de uma empresa. Admite-se, portanto, que algumas pessoas e funções primárias sejam transferidas dos departamentos funcionais para as áreas de projetos. O gestor de projetos agrega e direciona as funções e os recursos requeridos para concluir um projeto bem sucedido (DAVIES, BRADY & HOBDA, 2004).

Aumentos na complexidade de produtos, tarefas e customização pressionam a organização a mover-se para uma empresa baseada em capacidades de projetos. Por outro lado, aumentos na produção, na especialização funcional e nas economias de escala ou escopo exercem pressões no sentido de direcioná-las para as capacidades funcionais. Quando as capacidades são igualmente fortes, necessário se faz estabelecer uma matriz organizacional (BRADY & DAVIES, 2004).

Com efeito, as empresas freqüentemente criam diferentes tipos de organizações para atender várias fases em um ciclo de vida de um projeto, estabelecendo uma organização baseada nas capacidades de projetos durante a fase de proposta, e em uma matriz organizacional durante a implementação do projeto, e na entrega do produto muda para uma organização funcional a fim de proporcionar suporte operacional e de manutenção (BRADY & DAVIES, 2004).

O estudo das capacidades de projetos direciona-se para empresas que organizam seus designs essenciais e atividades produtivas em projetos específicos. Fornecedores de complexos bens de capitais (simuladores de

vãos, redes de telecomunicações) objetivando atender determinados clientes individuais ou institucionais.

Gann & Salter (1998;2000) e Keegan & Turner (2002) acrescentam que essas organizações podem ser empresas totalmente baseadas em capacidades de projetos, como consórcio de multi-empresas ou geralmente projetos individuais, unidades ou divisões de uma mega-corporação como IBM, GE, Siemens, entre outras. Capacidades de projetos são requeridas para o engajamento com o consumidor em atividades estratégicas de pré-concorrência ou licitação.

### **2.6.3 Capacidades estratégicas, funcionais e transfuncionais**

As capacidades estratégicas e funcionais possibilitam uma dinâmica interna para manter o processo de crescimento, desenvolvimento e a competitividade empresarial. A organização ao estabelecer uma posição básica em desenvolver conhecimento por meio de uma nova tecnologia ou mercado demonstra que o crescimento subsequente (rentabilidade e sobrevivência) depende de sua habilidade em produzir uma variedade de produtos em larga escala (CHANDLER, 1990).

O *framework* explica como as empresas crescem: 1) obtendo economia de escala e escopo na produção e na variedade de produtos; 2) criando uma rede de marketing de distribuição de forma que o volume das escalas combine com o volume de produção; 3) estabelecendo uma estrutura

administrativa de planejar estrategicamente a alocação dos recursos para futuras produções e coordenar as atividades nos níveis funcionais da organização (CHANDLER, 1990).

As empresas que produzem novos ou melhores produtos, novos ou melhores processos adquirem as vantagens schumpeterianas, isto é, o economista Joseph Schumpeter postulava que as empresas obtêm vantagem competitiva por meio de ações competitivas empreendedoras e inovadoras. Uma empresa que põe em prática uma ação competitiva inicial (*first-mover*) auferir diversas vantagens competitivas em relação às suas rivais. Uma ação bem sucedida permite que a empresa ganhe retornos à cima da média até que outros competidores sejam capazes de reagir efetivamente (BESSANT & DAVID, 2004).

Os *first-movers* são líderes em explorar as vantagens de custos em decorrência das economias de escala e escopo, além de possibilitar o desenvolvimento das capacidades funcionais. Chandler (1990) adverte, porém, que a capacidade da empresa é freqüentemente definida somente no nível estratégico. Nessa perspectiva, torna-se difícil identificar o crescimento, adaptação e aprendizado que acontece em níveis inferiores da organização. Considerando essa linha de pensamento, Leonard-Barton (1992) comenta que a vantagem competitiva é resultado do desenvolvimento das capacidades em diversos níveis hierárquicos da organização, isto é, estratégico, divisional, funcional e em projetos temporários.

Na década de 1990, muitas empresas começaram a desenvolver as capacidades transfuncionais que são implementadas em uma rápida e bem sucedida competição, considerando ambientes em constante transformação. Os recursos são localizados nas empresas separando as organizações funcionais e incluindo departamentos divisões e unidades de negócios Na produção transfuncional, equipes de desenvolvimento de produtos trabalham em unidades de negócios, cruzando fronteiras e sendo responsáveis em integrar planos estratégicos, P&D, marketing, manufatura e capacidades financeiras (LEONARD, 1995; PRAHALAD, 1997).

#### **2.6.4 Capacidades diferenciais**

A gestão estratégica envolve conhecimento que pode ser gerido no nível corporativo e no nível operacional, espelhando-se, também, no desempenho que pode ser correlacionado com capacidades diferenciais que são, em última análise, as que efetivamente contribuem para a sustentação da vantagem competitiva (HALL, 1998,1999).

Ao estudar o conhecimento organizacional, verifica-se que não há um consenso sobre a base conceitual, em razão da diferença nos pressupostos epistemológicos de cada autor. Na visão de Krogh & Roos (1995) e Venzin, von Krogh & Roos (1998) há três abordagens epistemológicas distintas:

- **Cognitivista:** conhecimento é uma entidade fixa e representável (dados), universalmente armazenada em computadores, bancos de

dados e manuais. Um conhecimento pode ser facilmente compartilhado por toda a organização.

- **Conexionista:** conhecimento reside nas conexões entre especialistas e é orientado à solução de problemas. Conhecimento depende da rede de comunicações, sendo necessário interconectar seus componentes.
- **Autopoética:** conhecimento reside na mente, no corpo e nos sistemas sociais.

O conhecimento depende do poder de observação e da trajetória histórica, sensível ao contexto, quando não é diretamente compartilhado acontece de forma indireta por meio de discussões.

Por outra visão, Zahn, Foschiani & Tilebein (2000) propõem que um trabalho bem feito, decorre de uma vantagem proporcionada pela competência, e isto possibilita a integração do conhecimento à estratégia de negócio.

Uhry & Bulgacov (2003, p.18) levantam uma questão de ordem: se as capacidades são a “manifestação da integração do conhecimento” e se constituem no principal papel da empresa (Grant, 1999; Zahn, Foschiani & Tilebein, 2000), “como constatar se a gestão estratégica do conhecimento pode ser correlacionada à formação de capacidades diferenciais?”.

Os autores argumentam que em princípio basta correlacionar a gestão do conhecimento a qualquer capacidade diferencial que dependesse de pessoas. No sentido de definir uma linha de pensamento, os estudos recaíram sobre o conceito de capacidades diferenciais (Hall, 1998,1999) consubstanciado, na explicitação das capacidades, principalmente pelas noções de empresa inteligente (McGILI & SLOCUM, 1995; PINCHOT & PINCHOT, 1995).

As capacidades diferenciais a seguir podem, assim, servir como balizadores de possíveis efeitos de iniciativas associadas ao gerenciamento do conhecimento:

- **Arquitetura estratégica do negócio**

Esta capacidade diferencial funcional relaciona-se a conhecimentos, habilidades e experiências dos funcionários com relação ao mercado (concorrentes, fornecedores, distribuidores, etc.) ou à arquitetura estratégica do processo de negócios (HALL, 1998, 1999).

Chiesa & Manzini (1997) também colocam no primeiro nível de importância a capacidade visão sistêmica: identificar e compreender o contexto competitivo e o quadro de referência de suas ações, que envolve a análise contextual em que a organização compete e, a coordenação e integração dos recursos da firma.

Para Davenport & Prusak (1998) a arquitetura da empresa como um

sistema é uma das formas de brotar (*spin off*) o conhecimento. McGill & Slocum (1995) apontam o pensamento sistêmico como um dos comportamentos da empresa inteligente.

Por outro lado, visão estratégica é competência que não deve se restringir à cúpula organizacional, mas interagir com as competências individuais (Zarifan, 1999; Durand, 2000; Boterf, 2003). Sintetizando a posição de vários autores, Fleury & Fleury (2000) referem-se à visão estratégica como:

conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 25)

- **Processo de aprendizagem**

A habilidade para a aprendizagem é uma capacidade diferencial cultural (HALL, 1999). Davenport & Prusak (1998) relacionam entre as formas de iniciar o conhecimento, isto é, construir e facilitar comunidades de aprendizado e práticas. O processo de aprendizagem é um objetivo e é, em princípio, aceito pelos funcionários, que o percebem como inerentemente válido; implica, portanto, noção de destino, direção, descoberta (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

De acordo com Godoi e Silva (2003) há nas organizações processos formais e informais, e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades, portanto, afirmam os autores que todas as organizações são sistemas de aprendizagem.

Para McGill & Slocum (1995) o aprender pode estar relacionado a abertura de outras perspectivas, tais como: *empowerment*, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos, aprender com o passado e abertura de *feedback*.

Aprender a aprender também é citado por Meister (1999) e está inserido no conceito de abertura de McGill & Slocum (1995), e na rede de aprendizagem voluntária de Pinchot & Pinchot (1995). É o que Davenport & Prusak (1998) consideram concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal.

- **Focalizando o cliente**

Valor reconhecido pela organização e pelos produtos/ serviços é o que Hall (1998,1999) considera como capacidades diferenciais posicionais, e percepção de qualidade inclui nas capacidades culturais, entre as quais está também tradição de serviços aos clientes. Está contido em empatia referida por McGill & Slocum (1995), definida como resolver positivamente falhas nas comunicações, perda de confiança e dissolução de relacionamentos.



Na estratégia de Intimidade com o Cliente (Treacy & Wiersema, 1995), as empresas, íntimas dos clientes, bem-sucedidas são aquelas que se tornaram peritas nos negócios de seus clientes e na criação de soluções. Profundo conhecimento do cliente e se moldar às necessidades destes.

Sivula, Bosch & Elfring (1998) desenvolvem modelo de gerenciamento do conhecimento específico ao negócio de empresas de serviços em que a construção da competência incorpora dimensão dos clientes à base de conhecimentos organizacionais. Prahalad & Ramaswamy (2004) abordam a necessidade de cooptar as competências do cliente, criando-se uma rede avançada que os inclua, considerando-os agentes ativos da criação de valor e propondo a criação de uma infra-estrutura que permita apreender as expectativas dos clientes e até mesmo tê-los como colaboradores no desenvolvimento conjunto de produtos e serviços.

- **Colaboração do pessoal para a inovação**

Hall (1998) cita a habilidade para inovar entre as capacidades culturais. Rede de trabalho é citada por Hall (1999) como capacidade diferencial posicional que pode servir como meio dos colaboradores contribuírem para a inovação. McGill & Slocum (1995) referem-se à criatividade; Meister (1999), ao raciocínio criativo e à resolução de problemas. Para Treacy & Wiersema (1995), todos os funcionários se dedicam a repassar informações sobre o desempenho interno e externo da empresa, o que pode contribuir na busca da liderança em produtos.

- **Utilização inteligente da base de dados**

Hall (1999) inclui entre as capacidades diferenciais posicionais a base de dados, na qual se acrescenta a forma de utilizar os dados, que está relacionada com pessoas. Davenport & Prusak (1998) referem-se ao uso da Tecnologia de Informação com sabedoria: a informação agrega valor e não se observam as seguintes limitações: estruturas rígidas de dados, de difícil consulta, concentração excessiva no sistema e desleixe no conteúdo, sobre cargas de informações, lentidão no sistema. Schuck (1997) postula o principal papel dos funcionários usar as informações de modo a contribuir para o negócio.

## **CAPÍTULO 3**

### **CARACTERÍSTICAS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO**

Este capítulo trata da caracterização do setor supermercadista brasileiro. Além de mostrar a evolução e a importância do setor no contexto econômico brasileiro, apresenta o desempenho das dez maiores redes de supermercados no país.

#### **3.1 A implantação e evolução dos supermercados no Brasil**

A implantação dos supermercados no Brasil data de 1953, fruto de um pequeno grupo de idealistas, que espalhados por diversos estados, iniciaram o pré-arranco desenvolvimentista do setor. É considerado, hoje, um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país.

As modernas técnicas de gestão, a tecnologia da informação, a propaganda em massa, a logística e, a busca constante por novos produtos tem contribuído para o desenvolvimento contínuo do setor supermercadista no Brasil. No âmbito social, o supermercado possibilitou, pela sua eficiência e

baixo custo de distribuição, preços baixos, tornando os produtos de alto consumo acessíveis a quase todas as camadas sociais.

A configuração atual do supermercado é fruto de numerosas adaptações de uma idéia básica, o auto-serviço, em torno dessa idéia se construiu o moderno conceito de vendas a varejo. O auto-serviço se firmaria nos Estados Unidos após a Grande Depressão, ocorrida em 1929, pela necessidade de minimização de custos e de manutenção das vendas, os comerciantes começaram a adotá-lo com resultados positivos. Da aplicação dessa nova modalidade de vendas ao setor alimentício resultou o conceito de supermercado.

Os preços baixos, amplamente divulgados por meio da mídia, atraíam em número cada vez maior os consumidores, e a alta rotação dos estoques permitiam a manutenção dos preços baixos com perspectivas de lucros. O sucesso alcançado por esses estabelecimentos obrigou a modernização das lojas tradicionais, tornando o *supermarket* forma de distribuição típica dos Estados Unidos. A oportunidade de comprar todos os alimentos em um só lugar, por meio do auto-serviço, se difundiria para outros países após a II Guerra mundial. Em 1955, o sistema já havia alcançado 52 países do mundo.

Ao término da década de 1950, o varejo moderno criou um espaço próprio no complexo do comércio varejista das maiores cidades brasileiras. A produção de bens de consumo havia aumentado, incluindo os da indústria alimentícia, e a força dessa expansão se confirmava com investimentos

crecentes em outros segmentos da economia, como a de utensílios, que começavam a perceber a potencialidade do supermercado como meio de comercialização. Na década seguinte, o conceito de supermercado se expandiu para cidades menores, fazendo surgir muitas lojas, que deram origem a algumas das maiores redes que atuam, hoje, no mercado brasileiro.

O supermercado tornou-se, portanto, uma instituição nacional, muito embora, ainda, se defrontasse com inúmeros problemas relativos a adaptação do sistema, as particularidades dos mercados consumidores locais, à formação de mão-de-obra, e à inserção de uma atividade com características próprias na área urbana.

Na década de 1970, o I Plano Nacional de Desenvolvimento, incorporou entre suas metas, para área de abastecimento, a expansão das redes de supermercado. Além das empresas brasileiras, o Carrefour instalou-se no país, reconhecendo o potencial do mercado brasileiro. O crescimento do setor coincide com o milagre econômico brasileiro. Durante essa década, foram instalados os primeiros hipermercados no país, e o setor cresceu na mesma proporção que a competitividade interna.

Os anos 80 foram de grandes dificuldades para a economia brasileira, a rentabilidade e a produtividade do setor diminuiriam, sensivelmente, incorporando condições comerciais cada vez mais desfavoráveis. Diversos planos governamentais colocaram o setor em reais dificuldades, sobretudo em termos de imagem junto ao consumidor. A concorrência tornou-se mais

acirrada e o crescimento nesse mercado mais difícil, levando muitas redes de lojas a apresentarem dificuldades financeiras nesse período.

O início da década de 1990, foi caracterizada pelo processo recessivo e pelas incertezas da economia, as palavras de ordem eram reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficiência da organização. A tendência dos investimentos estavam voltados para a qualificação de pessoal e a atualização de máquinas e equipamentos.

### **3.2 Características do setor**

O varejo de alimentos pode ser caracterizado de forma bastante ampla, por meio de vários segmentos de lojas. A presente pesquisa, concentra seus estudos em um sistema específico de distribuição de produtos – os supermercados e hipermercados. Antes de se aprofundar na análise do setor supermercadista, necessário se faz conceitua-lo para melhor entendimento desse segmento varejista. A classificação mais aceita no mercado é a que se segue:

- **Auto-serviço:** são lojas que, além de serem classificadas como alimentares tenham como característica fundamental o *check-out*. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos clientes. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos estão dispostos de maneira acessível, permitindo aos consumidores o

auto-serviço.

- **Tradicionais:** as lojas tradicionais são aquelas onde há necessidade da presença do vendedor ou balconista.

Isto posto, pode-se conceituar as instituições de supermercados e hipermercados, conforme, o que se segue.

- **Supermercados:** são lojas com método de auto-serviço no varejo de alimentos, perfumaria e limpeza. Os itens oferecidos pelo supermercado incluem uma ampla variedade de produtos como:

- Mercearia;
- Carnes frescas;
- Hortifrutícolas;
- Frios e laticínios;
- Perfumaria e limpeza.

- **Hipermercados:** são lojas que, além dos produtos alimentícios em auto-serviço, oferece uma ampla variedade de produtos da linha *hard* (eletro-eletrônicos, cine-foto-som, utensílios domésticos etc.) e da linha *soft* (confeccões, cama, mesa e banho).

O crescimento acentuado das grandes redes, a proliferação dos hipermercados e a concentração das vendas em vários setores econômicos são os temas preferidos pelos futurólogos do setor. Em uma pesquisa recente, envolvendo 600 pessoas, em mais de 150 estabelecimentos

comercias, para saber as razões pelas quais eles estavam comprando naquele local, de todos os atributos que adicionam valor no varejo o **atendimento ao cliente** é o mais importante de todos, seguido pelo **ambiente de loja** e pela **variedade de produtos** oferecidos pelo supermercado.

As mudanças ocorrem diariamente em todas as áreas e o varejo não ficou isento a todas essas transformações, principalmente no concernente a alteração de comportamento do consumidor. Transformar as lojas num ambiente agradável para atrair o cliente já não é mais uma tendência, e sim uma imposição do mercado. Na última década, o setor supermercadista implantou uma série de inovações tecnológicas para melhor atender seu cliente, especialmente com a automação dos *check-outs* e dos estoques.

O consumidor brasileiro tornou-se muito mais seletivo, exigente e conhecedor das várias redes de supermercados, que disputam com grandes variedades de produtos e preços promocionais. Contudo, isso já não é suficiente para conquistar o consumidor e garantir sua fidelidade. Por isso, toda e qualquer mudança que o supermercadista pretenda realizar em sua loja deverá levar em conta os gostos e preferência de seus consumidores.

Os supermercados precisam estar atentos aos novos paradigmas e tecnologias que surgem a cada momento no sentido de propiciar facilidade, conveniência e comodidade para o cliente. Com isso, torna-se imperioso, que a cada dia, o supermercadista entenda de forma clara e



objetiva os padrões de comportamento do consumidor. Nesse sentido, o treinamento e o aperfeiçoamento da mão-de-obra deverá ser a preocupação primeira das organizações. O setor supermercadista amadureceu, profissionalizou-se e passou a demandar mão-de-obra mais qualificada e multifuncional.

A revista Supergiro<sup>1</sup> realizou uma pesquisa para identificar o perfil do consumidor da Região Norte no setor supermercadista. O consumidor desta região foi o que apresentou o maior gasto médio mensal (R\$ 519,90) nos supermercados de todas as regiões pesquisadas, incluindo-se, nesse contexto a Grande São Paulo, considerada o maior centro de consumo do país.

Os resultados apresentados, revelam a importância do setor no canal de abastecimento para os consumidores da região. Outro dado interessante a se considerar é que mais da metade das pessoas entrevistadas nessa pesquisa vão ao supermercado mais de uma vez por semana ou pelo menos uma vez por semana.

Portanto, **conhecer o perfil do consumidor** é de importância crucial para estabelecer *mix* de marcas e produtos do supermercado. Porém, muito mais importante é o consumidor se sentir reconhecido, prestigiado, personalizado e ter suas expectativas superadas por um atendimento de qualidade com padrões de excelência mundial.

---

<sup>1</sup> Fonte: Revista Supergiro Ano IV – Ano 52, Outubro 2000. 43-45p.

### 3.3 Contexto atual

A concorrência entre os supermercados torna-se mais competitiva, e a disputa pelo mercado muito mais agressiva. A ênfase dada é a prestação de um serviço superior com a redução dos preços dos produtos, pressionando ainda mais os índices de rentabilidade do setor.

A Figura 16 mostra a evolução das vendas anuais do setor supermercadista brasileiro.

Setor	ANO														
	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
R\$ Bilhões	28.7	25.7	26.9	28.1	37.5	43.7	46.8	50.4	55.5	60.1	67.6	72.5	79.8	87.2	97.7

**Figura 16** – Evolução das vendas anuais do setor supermercadista brasileiro em (R\$ Bilhões)

**Fonte:** Revista SuperHiper (2005), com adaptações.

Em 2003, o setor faturou o correspondente a 6% do PIB, sendo responsável pela geração de, aproximadamente, 740 mil empregos diretos na economia. No entanto a movimentação no setor varejista como um todo foi intensa, pontuada com uma elevada taxa de juros e o crescimento dos índices de desemprego e de inadimplência. Esse cenário, levou a perda de renda da população e a escassez generalizada de crédito no sistema financeiro, tanto para empresas como para pessoas físicas.

Contudo, é consenso entre os especialistas, que o impacto dos problemas econômicos poderia ser bem pior no segmento de auto-serviço,

eliminada a questão da rentabilidade, há variáveis que apontam para o crescimento consistente do setor, sobretudo, no segmento de supermercados que faturou em 2003 R\$ 61,1 bilhões que deflacionados apresentou um aumento real de 1% (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2004).

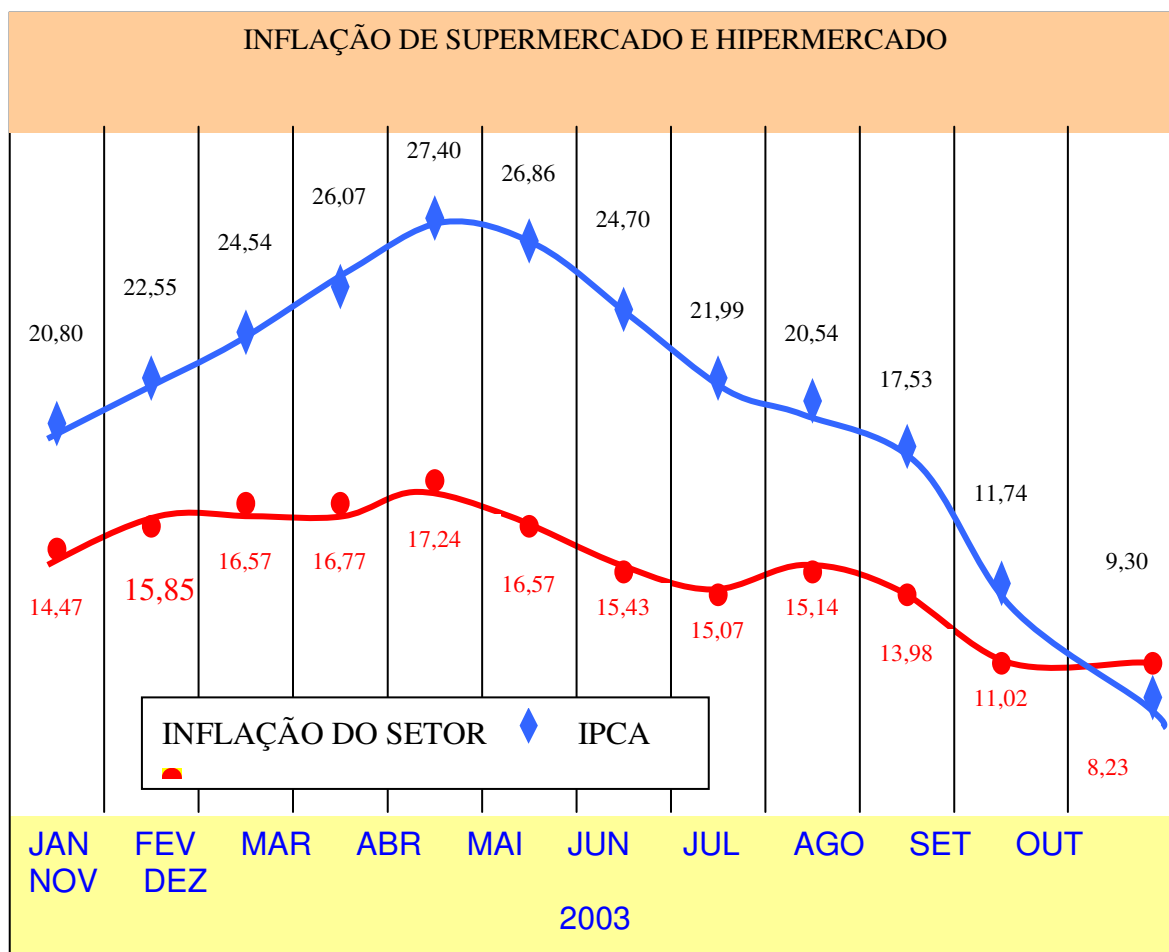
Por outro lado, o segmento de hipermercados apresentou no mesmo período um faturamento de R\$ 29,6 bilhões que após descontada a inflação apresentou uma queda real de 1,75% (SUPERMERCADO MODERNO, 2004).

Para uma análise mais precisa do setor, necessário se faz descontar a inflação do período em 2003, que registrou a marca de 14,78%, segundo a média calculada pelo IPCA (índice de preços ao consumidor amplo) anual calculado a cada mês.

Com efeito, após deflacionado o período, obteve-se um aumento real no faturamento de 0,16%, registrando um ligeiro aumento em relação a 2002 e mantendo a mesma participação no PIB brasileiro.

Diante desse cenário difícil, o setor supermercadista para não perder, ainda mais, a sua baixa rentabilidade decidiu repassar os aumentos. A economia brasileira registrou nos últimos meses de 2002 e no primeiro trimestre de 2003 altos índices de registros de preços.

A figura 17 mostra a inflação acumulada em 12 meses calculada pelo IPCA, índice oficial do governo e a inflação do setor.

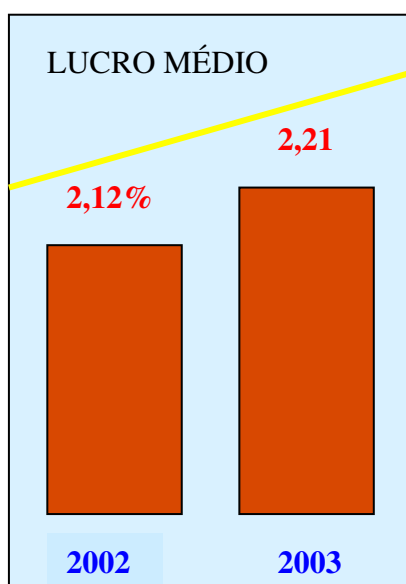


**Figura 17 – Inflação acumulada do setor X IPCA**

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 23), com adaptações

Observa-se que a inflação do setor mostra-se bem superior aos de outros setores da economia brasileira. Medidas foram tomadas para não perder a participação no mercado, assim grande parte do setor utilizou-se de estratégias de promoções e aumento no mix das marcas populares.

O lucro líquido médio do setor supermercadista, manteve-se estável em relação ao ano anterior (2002), apresentando ligeiro crescimento de 0,09% em 2003.



**Figura 18** – Lucro médio do setor supermercadista brasileiro

**Fonte:** Supermercado Moderno (2004, p.39), com adaptações

O repasse dos aumentos de preço em quase todos os produtos preservou a margem de lucratividade em relação ao ano anterior. Pelo tamanho e complexidade do negócio, as grandes cadeias apresentaram um desempenho inferior aos negócios de menor porte no ano de 2003.

Uma melhor performance na gestão de negócio, com programas de prevenção de perdas, reposição eficiente e gerenciamento por categorias, acrescidos de uma estrutura enxuta e processos informatizados foi a receita apresentada pelos segmentos que auferiram faturamento entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões, e lucro líquido médio de 2,33%.

Por outro lado, os supermercados com faturamento acima de R\$ 500 milhões anuais apresentaram um lucro líquido médio na ordem de 2,14%, isto é, 0,19% menos em relação ao segmento de menor porte.

Algumas redes com 11 a 50 lojas registraram crescimento real entre 5% e 15% no faturamento de 2003. O faturamento dessas empresas oscilaram entre R\$ 310 milhões e R\$ 950 milhões, e algumas empresas aumentaram sua participação sobre o faturamento do setor em 19%.

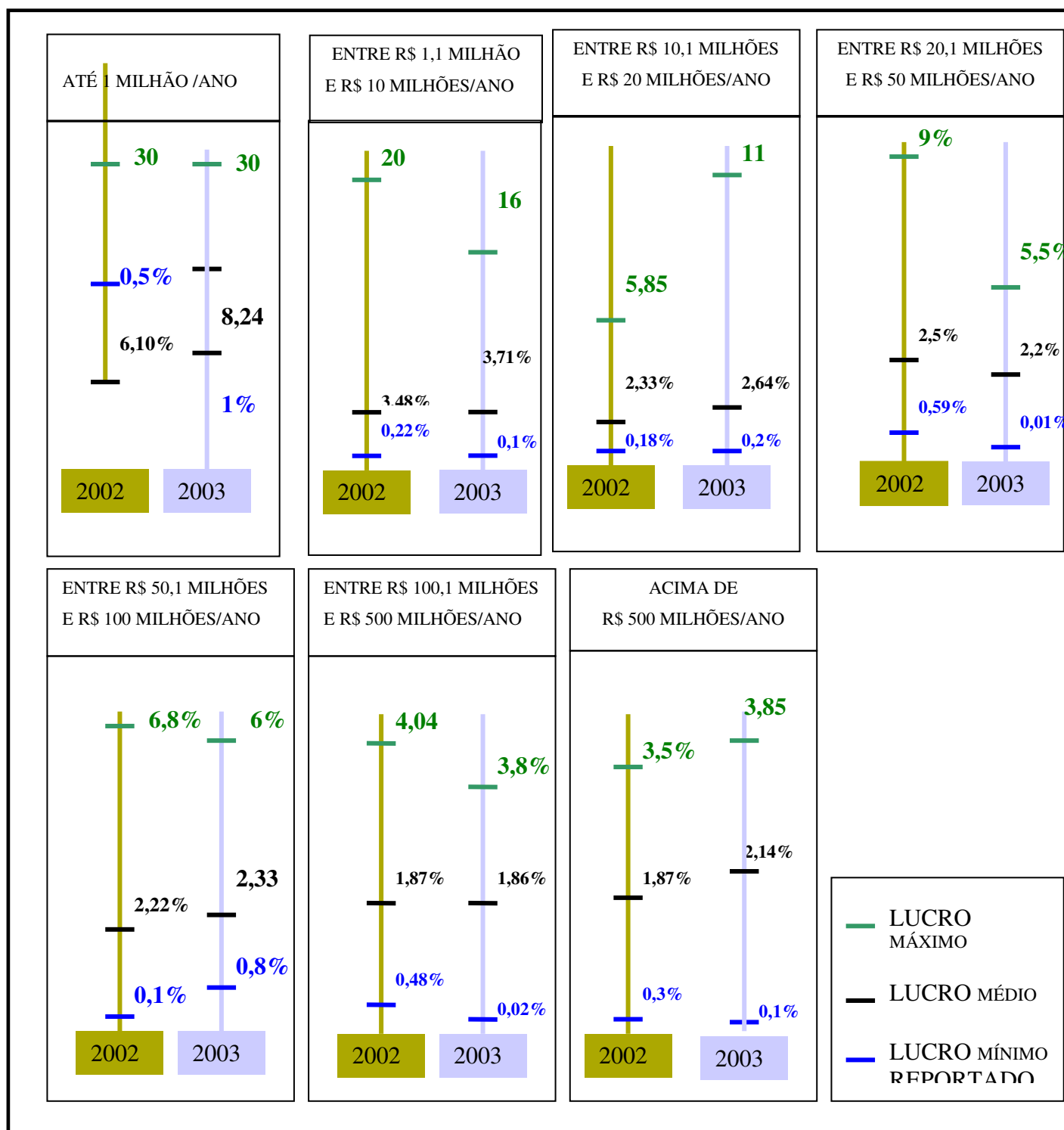
As redes pequenas entre duas a cinco lojas alcançaram um aumento de 6%, enquanto que redes com faturamento acima de R\$ 1 bilhão registraram uma participação de apenas 3,8%.

As estratégias adotadas pelas empresas de melhor desempenho em 2003, entre outras, foram marcadas por decisões ágeis nos negócios, investimentos em pessoas e tecnologia, remuneração variável, *mix* de produtos diversificados e ampliação dos meios de pagamento.

A figura 19 demonstra o lucro líquido por faixa de faturamento relativo aos anos de 2002 e 2003.

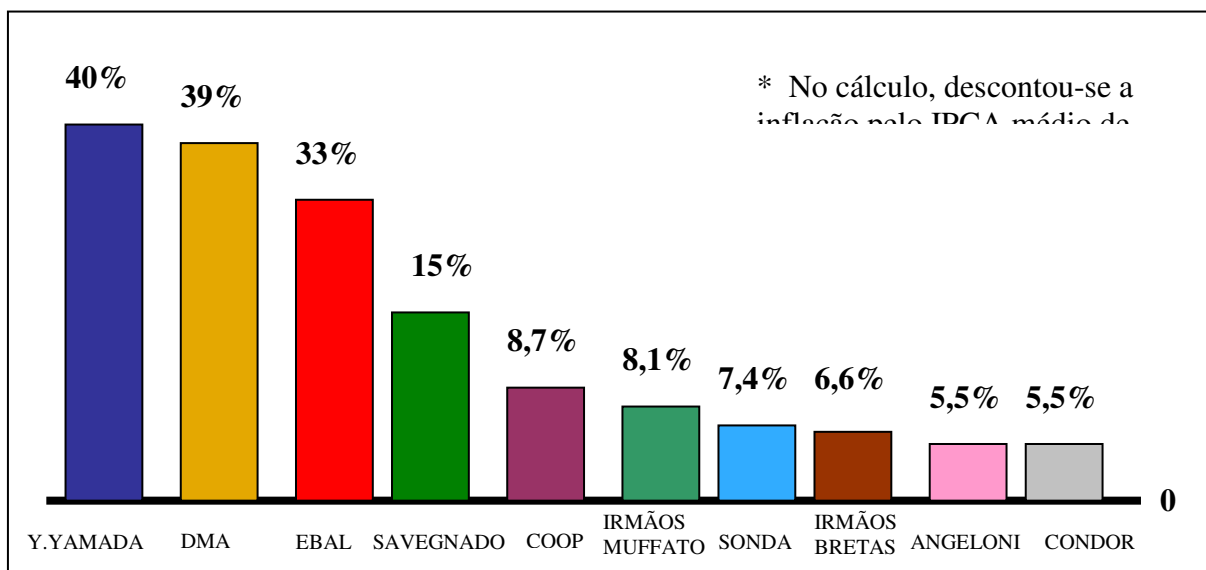
Na seqüência, apresenta-se o crescimento real em vendas de empresas com receita entre R\$ 310 milhões e R\$ 950 milhões, e a variação do faturamento real de empresas com receita acima de R\$ 1 bilhão.

As figuras 19, 20, 21 e 22 demonstram o lucro líquido por faixa de faturamento, o crescimento real em vendas, a variação do faturamento real e o desempenho das dez primeiras redes de supermercados em 2003, respectivamente.



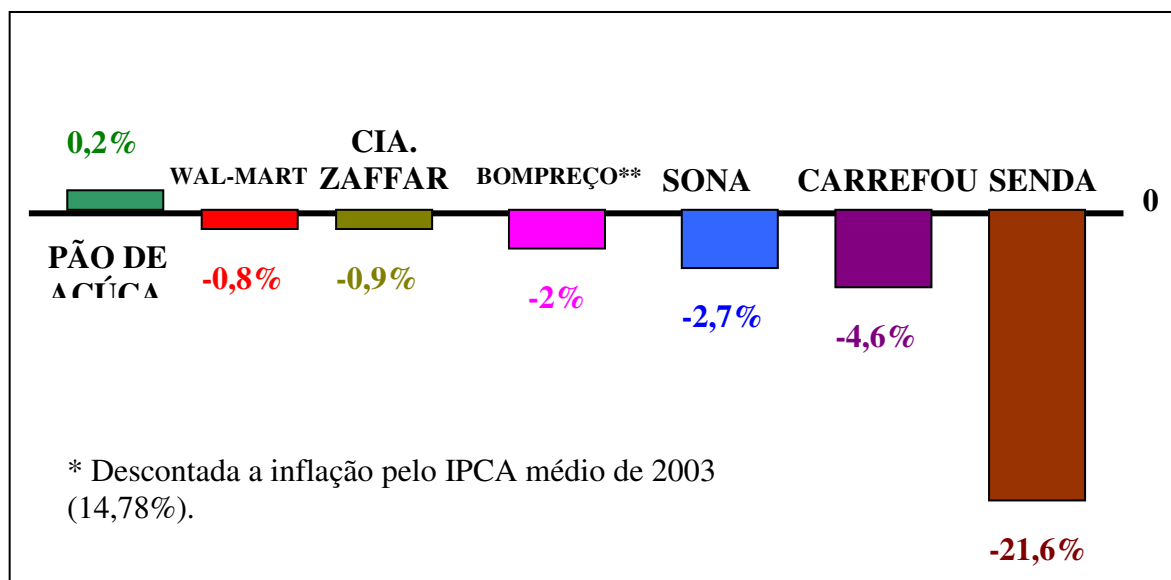
**Figura 19 – Lucro Líquido por faixa de faturamento**

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 40), com adaptações.



**Figura 20** – Crescimento real em vendas com receita entre R\$ 310 milhões e R\$ 950 milhões

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 54)



**Figura 21** - Variação do faturamento real, empresas com receita acima de R\$ 1 bilhão

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 60).



1. Cia. Brasileira de Distribuição - SP								
Ano	Class .	Nº de Lojas	M <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	1	442	946.728	7.604	45.391	12.467.244.000,00	13.168,77	274.663,35
2002	1	446	912.569	7.734	49.074	10.836.312.763,00	11.874,51	220.815,76
Variação %		-0,90	3,74	-1,68	-7,50	15,05	10,90	24,39
2. Carrefour Comércio e Indústria Ltda. – SP								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	2	329	987.683	7.123	45.899	11.028.288.954,00	11.165,82	240.272,97
2002	2	270	942.694	6.907	46.171	10.070.763.268,00	10.682,96	218.118,80
Variação %		21,85	4,77	3,13	-0,59	9,51	4,52	10,16
3. Bompreço S/A – PE								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	3	117	317.690	2.473	19.466	3.756.000.000,00	11.822,85	192.951,81
2002	3	116	315.101	2.476	17.445	3.342.522.574,00	10.607,78	191.603,47
Variação %		0,86	0,82	-0,12	11,58	12,37	11,45	0,70
4. Sonae Distribuição Brasil S/A – RS								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	4	148	436.328	3.458	19.211	3.732.240.000,00	8.553,75	194.276,20
2002	4	162	457.157	3.651	18.338	3.341.908.000,00	7.310,20	182.239,50
Variação %		-8,64	-4,56	-5,29	4,76	11,68	17,01	6,60
5. Sendas S/A – RJ								
Ano	Class.	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	5	76	198.042	1.578	12.057	2.273.353.718,00	11.479,15	188.550,53
2002	5	84	229.155	2.022	12.201	2.526.000.000,00	11.023,11	207.032,21
Variação %		-9,52	-13,58	-21,96	-1,18	-10,00	4,14	-8,93

**Figura 22** – As dez primeiras redes de supermercados em 2003

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 81), com adaptações.

6. Wal-Mart Brasil Ltda – SP								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	6	25	229.943	697	7.032	1.940.103.602,49	8.437,32	275.896,42
2002	6	22	191.751	777	6.247	1.704.590.774,00	8.889,61	272.865,50
Varição %		13,64	19,92	-10,30	12,57	13,82	-5,09	1,11
7. Cia. Zaffari Comércio e Indústria – RS								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	7	26	105.170	856	6.092	1.182.206.802,00	11.240,91	194.058,90
2002	7	23	100.844	669	6.960	1.040.111.505,00	10.314,06	149.441,31
Varição %		13,04	4,29	27,95	-12,47	13,66	8,99	29,86
8. Coop – Cooperativa de Consumo – SP								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	8	21	55.789	402	4.425	940.161.517,00	16.852,09	212.465,88
2002	9	20	55.789	400	3.462	753.383.730,76	13.504,16	217.615,17
Varição %		5,00	0,00	0,50	27,82	24,79	24,79	-2,37
9. G. Barbosa Comercial Ltda – SE								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	9	32	59.422	629	4.776	923.143.322,00	15.535,38	193.287,97
2002	8	32	59.709	649	5.615	810.453.984,00	13.573,40	144.337,31
Varição %		0,00	-0,48	-3,08	-14,94	13,90	14,45	33,91
10. Irmãos Bretas, Filhos e Cia. – MG								
Ano	Class .	Nº de Lojas	m <sup>2</sup>	Checkout	Funcionários	Faturamento**	Faturamento**/ m <sup>2</sup>	Faturamento**/ func.
2003	10	40	88.300	714	5.942	811.210.627,00	9.186,98	136.521,48
2002	10	36	74.634	664	4.279	662.801.668,00	8.880,69	154.896,39
Varição %		11,11	18,31	7,53	38,86	22,39	3,45	-11,86

**Figura 22** – As dez primeiras redes de supermercados em 2003, continuação

Fonte: Supermercado Moderno (2004, p. 81), com adaptações.

Todo faturamento com \* corresponde ao faturamento estimado por SM./ \*\* Faturamento nominal (sem descontar inflação). / Excluímos Eletro do faturamento CDB, por se tratar de rede voltada à não-alimentícios.

Considerando que o país possui dimensões continentais, a análise da representatividade regional é de fundamental importância para que as empresas do setor supermercadista brasileiro possam traçar suas estratégias de expansão e obter conhecimento sobre sua real contribuição no contexto de cada região.

Em 2003 as empresas supermercadistas da região sul apresentaram crescimento nominal de 27%. O sucesso deveu-se ao bom desempenho da atividade agropecuária em várias regiões, principalmente nos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul onde as safras bateram recordes e houve um elevado aumento na pauta de exportação de aves e suínos.

O Rio Grande do Sul foi beneficiado com bons resultados das empresas Sonae, Cia. Zaffari, entre outras que galgaram algumas posições, com reestruturação de lojas e inovação em serviços.

O Paraná colheu os frutos em 2003 dos investimentos em novas lojas realizados em 2002. Santa Catarina também obteve maior representatividade e até subiu um posto na colocação dos Estados, indo para sétima posição.

A região metropolitana de Florianópolis (SC) é considerada a melhor do país em desenvolvimento humano, segundo critérios da ONU. Essa condição tem levado inúmeras pessoas a migrarem de outras regiões do país em busca de uma boa qualidade de vida. Esse processo migratório é feito, sobretudo, por profissionais aposentados das classes A e B provenientes do

sudeste do país. O poder aquisitivo alto tem favorecido o desempenho do setor nesta capital.

Outra região que se destacou no desempenho de vendas foi a Centro-Oeste, sua participação sobre o faturamento foi de 5,3% em 2003 contra 5,1% em 2002. A região não apresentou crescimento no número de loja, entretanto as unidades passaram por reestruturação e a participação por área de venda cresceu de 4,9% para 5,2% e de *check-outs* de 4,8% para 5,1%.

O Estado de Góias e o Distrito Federal ampliaram sua participação, enquanto que o Mato-Grosso do Sul e o Mato Grosso mantiveram-se estáveis. Os investimentos na Região Centro-Oeste foram focados em reforma e ampliação de lojas.

As Regiões Norte e Nordeste registraram estabilidade na sua representatividade sobre o faturamento do setor. A participação da Região no setor supermercadista brasileiro permaneceu na ordem de 17,3% em 2003. A ampliação aconteceu na área de vendas passando de 16,4% para 16,5%, e em *check-outs* de 18,3% para 18,5%.

A Região Sudeste mantém-se na liderança, respondendo por mais da metade do faturamento do setor, ou seja, 58,3%. A participação em número de lojas cresceu de 44,7% para 45,6% e em área de vendas de 54,8% para 55,1%. Em número de *check-outs* apresentou uma pequena redução de 54,3% para 53,4%.

Na Região Sudeste o maior destaque é o Estado de São Paulo, com 39% de participação sobre o faturamento total do setor supermercadista brasileiro. O Estado foi responsável por R\$ 22,96 bilhões, crescimento que representa quase 15% em relação ao ano anterior, ampliou o número de lojas em 10% e a área de vendas em 6%.

Em segundo lugar permanece o Estado do Rio de Janeiro, com participação de 10,77% do total do setor em 2003, contra 13,15% em 2002. Tal fato ocorreu, principalmente, por retração nas vendas de algumas empresas e à ausência de outras empresas na pesquisa do *Ranking Abras* (REVISTA SUPERHIPER, 2004).

As vendas reais dos hipermercados e supermercados, computados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), mostram, em 2004/2003, uma expansão de 2,57%, representando um faturamento, de R\$ 97,7 bilhões. Essa reativação ainda não recupera a queda de -4,5% em 2003/2002.

Esse processo de recuperação do setor supermercadista foi, em parte, reduzido pela menor variação dos preços de alimentos e bebidas e pela troca de produtos de marca por bens denominados inferiores. A previsão de crescimento real para o setor em 2005 é na ordem de 2% a 2,5%.

O crescimento das vendas em 2004, deveu-se, principalmente, pelas facilidades de pagamento, ampliação das ofertas e promoções, adequação e ampliação do mix de produtos e serviços. O primeiro trimestre de 2005 já

sinaliza queda nas vendas em razão do aumento das taxas de juros.

As vendas do setor supermercadista dependem de crédito, seja por conta do cartão de crédito ou de cheques pré-datados, responsáveis por 50% dessas operações. O impacto negativo nas vendas ocorreu, principalmente, pelo aspecto psicológico do consumidor, que se sente inseguro frente à política econômica adotada pelo governo brasileiro.

Outro indicador importante de desempenho do setor em 2004, foram os aumentos de preços praticados pelo setor supermercadista na ordem 4,37% , inferior a variação registrada de 7,60% do IPCA.

De acordo com os cálculos da ABRAS (2005), o setor supermercadista investiu no ano de 2004 cerca de R\$ 1,5 bilhão ante previsão inicial de R\$ 1 bilhão. A maioria desses recursos foram alocados em inaugurações e reformas de lojas, e novos serviços e diversificação de produtos. Para 2005 a ABRAS projeta investimentos que devem variar entre R\$ 1,6 bilhão a R\$ 2 bilhões e um crescimento nominal, na área de vendas, na ordem de 5% a 9%, mantendo-se a performance registrada nos últimos anos.

## **CAPÍTULO 4**

### **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo faz uma abordagem sobre os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Neste sentido, é apresentado a delimitação da área de estudo, a definição do método utilizado, a natureza e as características da pesquisa.

#### **4.1 Abordagem inicial**

A pesquisa é uma busca incessante com o objetivo de discernir a verdade. O método que se emprega em uma pesquisa depende intrinsecamente do objeto de trabalho, sua natureza e alcance, e intenção do pesquisador. O propósito do pesquisador em Ciências Sociais não é só descrever, mas, sobretudo, entender os fatos sociais e, para isto, deve coletar informações a fim de expor o raciocínio de forma lógica. A descrição da pesquisa requer certo rigor formal, assim como: ordem, planejamento, distribuição em partes lógicas, início, meio e fim, criando uma cadeia de raciocínio crescente e conclusivo (DEMO, 2000).

Na implementação de seu trabalho o pesquisador necessita de profundo senso crítico. Ao ampliar conhecimentos em sua área de estudos, o pesquisador questiona seus próprios valores e busca outras formas por meio

da reflexão e analisa os acontecimentos, com curiosidade em relação ao arcabouço de conhecimento. Assim, o pesquisador tem como característica produzir em vez de usar o conhecimento, denotando ser um agente ativo diante de outras correntes de pensamento.

No campo das idéias, o pesquisador observa a problemática do estudo, estabelece analogias, usa a intuição e a criatividade, apresenta outras abordagens, analisa as correlações entre as variáveis e áreas científicas obscuras à realidade adquirindo uma nova visão. Assim, o pesquisador em ciências sociais busca a verdade no que se refere aos fenômenos sociais e as realidades administrativas das organizações (GRANGER, 1994).

O trabalho desenvolvido pelo pesquisador se constitui em um processo de criação do conhecimento e para efetivá-lo utiliza-se do ferramental contido nos métodos e técnicas de pesquisa científica. O pesquisador contribui para o processo de crescimento do arcabouço científico, buscando soluções inteligentes para desvendar a realidade dos fatos, integrando o conhecimento teórico com a prática social. Destarte, a produção científica torna-se um instrumento inovador a serviço da sociedade (LAKATOS, 2001).

O emprego de métodos e técnicas científicas permitem o desenvolvimento da ciência pelo processo de problemas bem configurados e a identificação de possíveis soluções. Contudo, para se caracterizar em avanço científico, as soluções devem corroborar uma teoria anterior, alicerçada antes do seu conhecimento ou explorar novos rumos objetivando a



busca de uma resposta, que pode ser almejada no futuro por meio de novos trabalhos científicos (CARRAHER, 1997).

Para Eco (1983), um estudo é considerado científico quando:

- especificar um tema reconhecido e definido de tal sorte que seja compreendido pelos outros;
- acrescentar algo novo que ainda não foi postulado ou rever sob uma nova ótica posições anteriores;
- for útil para outras pessoas;
- apresentar critérios de refutabilidade.

Demo (2000, p. 50), por sua vez, afirma que “um trabalho científico deve ter as seguintes partes fundamentais”, que podem ser agregadas de várias formas, mas considerando uma progressão lógica:

- o enunciado da pretensão ou da hipótese de trabalho;
- os procedimentos metodológicos;
- a fundamentação ou o referencial teórico;
- a base empírica, se houver;
- a conclusão ou os resultados.

Eco (1983) observa algo notável no emprego de um método científico, isto é, ao trabalhar sobre as hipóteses, e ao final invalidá-las pela condição de rejeição, ainda assim, o pesquisador chegou a essa descoberta

oferecendo algum tipo de contribuição à ciência.

Os resultados almejados podem sugerir, novas pesquisas no campo investigativo. A continuidade das investigações mostram-se fundamentais para a ampliação e a criação de novos conhecimentos. Assim, pode-se dizer, que todo trabalho científico tem sempre um caráter positivo, na medida em que contribui para a ampliação e/ou geração de novos conhecimentos.

## **4.2 Métodos**

### **4.2.1 Métodos de procedimentos**

Os métodos de procedimentos não são exclusivos entre si, mas devem adequar-se a cada área de pesquisa. Ao contrário dos métodos de abordagem, tem caráter mais específico, relacionando-se, não com o plano geral do trabalho, mas com suas etapas.

Segundo Lakatos (2001), os principais métodos de procedimentos na área das Ciências Sociais, são: histórico, comparativo, estatístico, funcionalista, estruturalista, estudo de caso, entre outros. Os métodos de procedimentos utilizados nesta pesquisa foram: **método comparativo** e **método estatístico**.

#### **4.2.1.1 Método comparativo**

Este método realiza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências. O método comparativo é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento.

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.

#### **4.2.1.2 Método estatístico**

O método estatístico fundamenta-se na utilização da teoria estatística das probabilidades. Suas conclusões apresentam grande probabilidade de serem verdadeiras, embora admitam certa margem de erro. A manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado.

Além da estatística descritiva, muitas vezes o pesquisador necessita de outras técnicas para realizar inferências e chegar a conclusões mais precisas do estudo. Para tal, recorre às técnicas multivariadas, que são aplicadas a inúmeras situações práticas em que se queira mensurar os efeitos ou

relacionamentos entre múltiplas variáveis.

Pela sua natureza, as técnicas identificam relacionamentos complexos que são difíceis de representar de maneira simples. A aplicação das técnicas multivariadas possibilita ao pesquisador: reduzir os dados com o objetivo de simplificar estruturalmente o problema, sem perda de informações; criar grupamentos de indivíduos e variáveis; investigar a dependência entre variáveis; prever o comportamento de variáveis em função de outras variáveis; formular e testar hipóteses (HAIR *et al.*, 2003).

O pesquisador ao elaborar um trabalho científico deve adotar alguns procedimentos metodológicos em relação às técnicas e à coleta de dados para evitar o princípio *garbage in garbage out (GIGO)*, isto é, os dados originais tiveram baixa qualidade, a análise multivariada irá processar apenas o lixo, produzindo mais lixo ainda. Portanto, o método deve ser bem conduzido para evitar a aplicação de técnicas estatísticas imprecisas, que serão introduzidas e processadas por um aplicativo qualquer, gerando resultados incorretos que levem o pesquisador a interpretações errôneas (HAIR *et al.*, 2003).

Hair *et al.* (2003) propõem uma abordagem para o desenvolvimento, interpretação e validação da análise multivariada, respaldando-se em seis estágios que necessitam ser tratados minuciosamente para que não ocorram danos no nível de significância dos resultados.

O primeiro estágio revela uma certa independência em relação a significância estatística e as variáveis. Essa situação sugere ao pesquisador diminuir a possibilidade de que conceitos importantes sejam omitidos com o esforço no desenvolvimento de medidas e projeto da pesquisa.

O segundo estágio aborda a análise amostral, isto é, se o cálculo for insignificante, poderá comprometer os testes estatísticos e, por outro lado, se for muito significativo poderá haver elevado grau de sensibilidade nos resultados.

O terceiro estágio condiciona-se ao nível de conhecimento dos dados a serem trabalhados, neste caso o pesquisador deve garantir se todos os cuidados foram tomados quanto ao emprego das técnicas multivariadas, como, por exemplo, a normalidade, a homocedasticidade e linearidade. Uma vez identificadas as trajetórias das variáveis, pode-se empregar medidas alternativas para corrigir possíveis tendências nos resultados.

O quarto estágio é de caráter conceitual e deve ser adotado antes da aplicação das técnicas multivariadas, identificando, em um primeiro momento, variáveis insignificantes que possam comprometer o resultado da análise. Assim, importante se faz que os resultados sejam significativos e garantam normalidade, adequando-se ao cálculo amostral.

No quinto estágio, após a análise dos primeiros resultados das variáveis, se forem identificados erros, por exemplo, resíduos e *outliers*, recomenda-se

elaborar novas especificações para o modelo e analisar os novos resultados.

No sexto estágio, o pesquisador procede a validação dos resultados das análises. A fim de implementar um construto que melhor descreva a população, o pesquisador pode fazer observações com amostras para efeito de controle e validação dos resultados auferidos. Em termos de interpretação dos dados é de pouca valia, mas na demonstração dos resultados pode garantir níveis de confiabilidade satisfatórios.

As técnicas multivariadas mais conhecidas são: análise fatorial, análise multivariada, regressão múltipla, análise múltipla, correlação canônica, análise conjunta, modelos de probabilidades lineares, análise de agrupamento. 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**.

A análise fatorial é uma técnica estatística do tipo multivariada que visa sintetizar as informações de um número maior de variáveis em um número menor de variáveis ou fatores. Como tal, objetiva identificar relações latentes e combinar variáveis em alguns fatores, simplificando a interpretação dos dados. Ao empregar a análise fatorial, as variáveis não são divididas nas categorias de dependência e independência. Neste sentido, todas as variáveis são analisadas em conjunto para identificar fatores subjacentes. A técnica pode ser usada para analisar variáveis dependentes ou

independentes de forma separada.

Com efeito, essa técnica possui dois modelos fatoriais básicos: análise de componentes principais (ACP) que emprega toda a variância num conjunto de dados, e análise fatorial comum que baseia-se, somente na variância comum (HAIR *et al*, 2003).

A análise fatorial reduz a base matricial, transformando as variáveis originais em variáveis menores ou fatores. Um fator equivale a uma combinação linear das variáveis originais. A análise fatorial pode derivar tantos fatores quantos forem as variáveis analisadas. O resultado desse novo arranjo ocorre da seguinte maneira, o primeiro fator tem uma carga maior em relação aos demais fatores, de modo que o último fator responde pela menor carga de informação (HAIR *et al*, 2003; MALHOTRA, 2001).

A análise de componentes principais utiliza toda a variação no conjunto de variáveis que estão sendo analisadas. Esse procedimento visa reduzir a matriz original de variáveis a grupo menor de variáveis compostas, denominado de componentes principais. Cada componente principal é formado pela combinação linear das variáveis originais. O objetivo maior é explicar o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais (HAIR *et al.*, 2003; MALHOTRA, 2001, AAKER, KUMAR & DAY, 2001)

A análise de componentes principais (ACP) e análise fatorial comum, às

vezes são chamadas de análise fatorial exploratória (AFE). Se o pesquisador tem ciência de que as variâncias únicas e de erro são um componente relativamente pequeno da variância total e deseja reduzir o conjunto original de variáveis em um grupo menor de variáveis compostas, então os componentes principais normalmente são empregados (HAIR *et al*, 2003).

Ao identificar o elenco de competências, resultado da pesquisa preliminar realizada junto aos especialistas do setor supermercadista brasileiro, apresentaram-se algumas novas questões:

- Em razão das covariâncias das competências poder-se-ia ter uma estrutura de interdependência subjacente aos dados que pudesse melhor explicar?
- Qual a competência ou competências a serem priorizadas pelo setor supermercadista brasileiro, considerando as peculiaridades regionais?

Estes questionamentos serão melhor respondidos ao empregar a análise fatorial com base nos componentes principais, afastando-se as possibilidades de resíduos e *outliers* que possam comprometer os resultados. A análise multivariada permite ao pesquisador obter um conjunto menor de variáveis, a partir de uma estrutura dependente, utilizando as variáveis originais sem perda relevante de informações.

A resolução sem rotação produz fatores independentes não correlacionados entre si, e quase sempre são de difíceis interpretações.



Neste caso, Hair *et al* (2003) recomendam a rotação dos fatores para obter uma nova estrutura. Há duas alternativas para a rotação de fatores – rotação ortogonal ou rotação oblíqua. A mais usual é a rotação ortogonal varimax que permite ao pesquisador uma leitura mais fácil da matriz mostrando o grau e explicando melhor a correlação entre as variáveis.

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.***

#### **4.3 Natureza da pesquisa**

Quanto à natureza das variáveis a pesquisa classifica-se em: qualitativa e quantitativa.

Na pesquisa qualitativa, um dos principais instrumentos de coleta de dados, segundo Triviños (1992), é a entrevista que, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação.

Segundo Richardson (1989), a entrevista e a observação são instrumentos decisivos para estudar os processos e produtos nos quais o investigador qualitativo está interessado, devido à propriedade com que penetram na complexidade de um problema.

A natureza quantitativa origina-se na coleta de dados por meio de

instrumento de pesquisa estruturado e fechado, aplicado conforme cálculo amostral estabelecido no trabalho científico. a prática da pesquisa quantitativa é medida pelo uso do método estatístico.

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.

#### **4.4 Características da pesquisa**

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.

Quanto aos **fins** a pesquisa classifica-se em: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios a pesquisa classifica-se em: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, laboratório, experimental, investigação *ex-post facto*, participante e pesquisa - ação.

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 realizado por este pesquisador.

#### **4.5 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).

$$N = (N \times n_0) / (N + n_0)$$

Onde:

$n$  = amostra

$N$  = tamanho da população

$$n_0 = 1 / E^2$$

Sendo:

$E$  = erro

Considerando:

Erro = 6%

População = 500

Resolvendo:

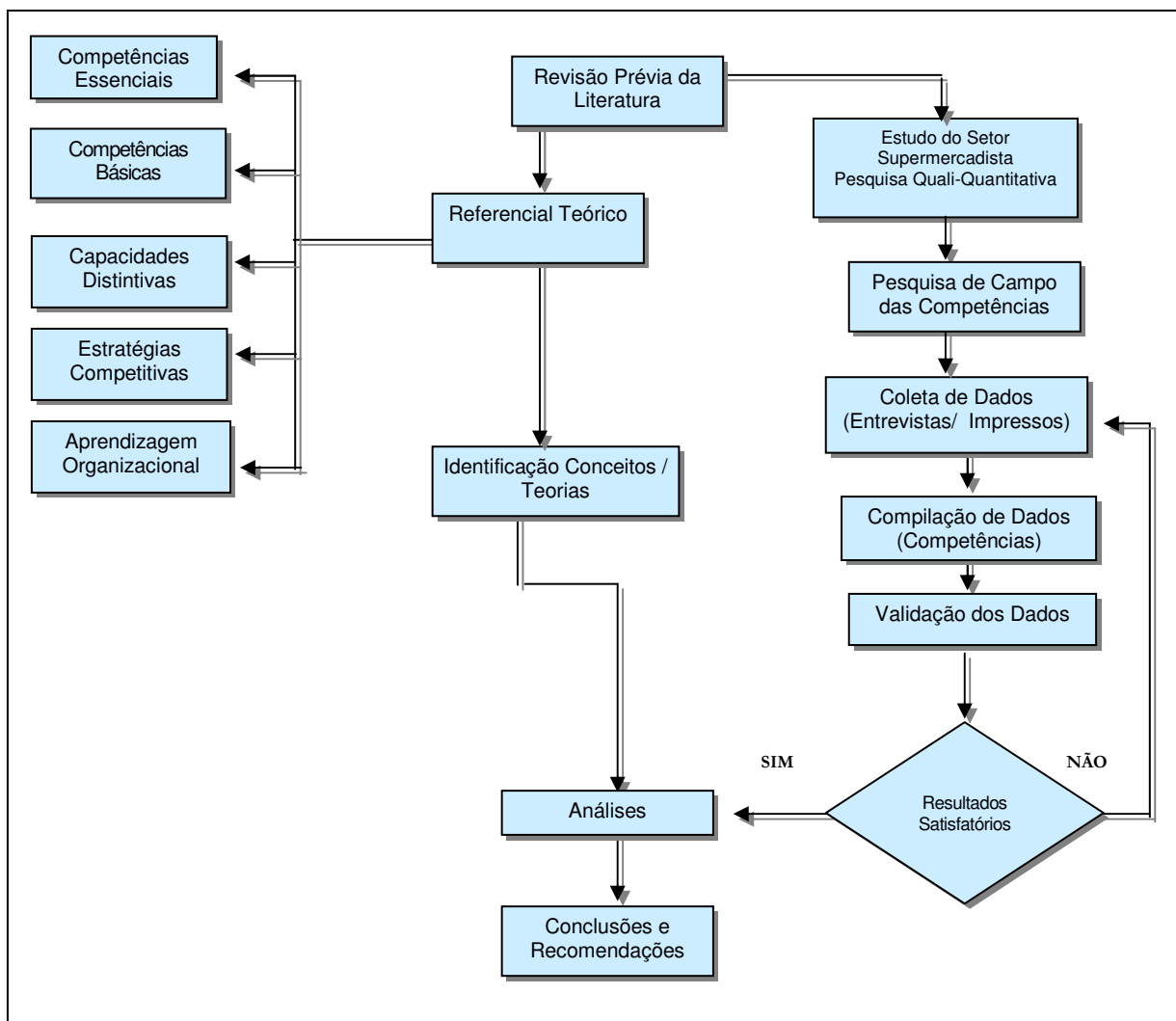
$$n_0 = \frac{1}{(0,06)^2} = 277,77 \longrightarrow 278$$

$$n = \frac{(500 \times 278)}{(500 + 278)} = \frac{139.000}{778} = 178,66 \longrightarrow \mathbf{179 \text{ empresas}}$$

Os dados amostrais foram selecionados por critérios de disponibilidade, conveniência e acessibilidade, segundo Mattar (1999). A pesquisa foi aplicada nas cinco regiões brasileiras (Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro - Oeste). Os elementos realizados para consubstanciar a elaboração do instrumento de pesquisa, encontram-se descritos no item 4.9 deste trabalho.

#### **4.6 Design e perspectiva da pesquisa**

A estrutura geral da pesquisa Figura 23 define os passos a serem seguidos com base nos métodos e técnicas de pesquisa científica adotada, no escopo do trabalho e na estrutura do referencial teórico.



**Figura 23** – Design da Pesquisa

O presente estudo, trata de uma investigação que busca determinar as competências essenciais e básicas do setor supermercadista brasileiro. O resultado final esperado é o de estabelecer as competências essenciais e básicas, na percepção dos gestores, para o atingimento da competitividade no setor supermercadista brasileiro, considerando as especificidades regionais.

A ênfase e a importância que estão sendo dadas ao atributo, organizacional, competência, em todo o mundo transforma o fato em

fenômeno e, por suas características de evolução, expansão e durabilidade em era.

A grande maioria dos autores, que tratam do tema competências, são unânimes quanto às características de conhecimentos, habilidades e atitudes, como atributos de uma pessoa ou um grupo de pessoas gerando diferencial competitivo e agregando valor econômico e social à organização.

O que caracteriza a competência são as idéias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir e saber resolver. O significado de competência está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas, das equipes, das unidades de negócio e da corporação.

Essa nova onda está promovendo mudanças de paradigmas na educação, nas carreiras, na gestão de pessoas e nas estratégias organizacionais. O incremento, cada vez mais crescente, da competitividade nos negócios em decorrência da globalização da economia, está afetando diretamente as empresas, as pessoas e os países.

O aumento da competição e a exigência de padrões de excelência e desempenhos são crescentes em todos os segmentos da sociedade. Para que as pessoas, organizações e os países respondam a essas novas questões de sucesso e sobrevivência, é necessário que todos aumentem suas competências, (REZENDE, 2000).

Portanto, a proposta deste estudo foi o de desenvolver uma pesquisa com abordagens qualitativa e quantitativa, utilizando o conceito de competência essencial (Hamel & Prahalad,1999), buscando congruência entre a oferta de produtos e serviços dos supermercados e hipermercados, objetivando superar as expectativas de seus clientes.

#### **4.7 Limitações da pesquisa**

No Brasil a cultura por pesquisas de caráter acadêmico-científica ainda é insignificante do ponto de vista de aceitação por parte da sociedade. Neste sentido, a aparente falta de interesse dos atores em participar de maneira efetiva de trabalhos desta envergadura impondo barreiras, é um fato real.

O presente estudo apresenta algumas limitações em razão do nível amostral e pelas dificuldades encontradas na aplicação da pesquisa em decorrência da extensão geográfica brasileira.

O trabalho limitou-se, também, a pesquisar, tão somente, a população de gestores, não se estendendo aos stakeholders, clientes e funcionários. Os aspectos de subjetividade resultado da percepção de cada gestor é outra limitação imposta a esta pesquisa.

Apesar dessas limitações o presente trabalho não perde o seu valor contributivo para estimular e ampliar o debate teórico na academia, assim como despertar o interesse das empresas supermercadistas para a



descoberta e o desenvolvimento de suas competências.

#### **4.8 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*.

Além disso, o pesquisador participou de três reuniões nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro com as revistas Supermercado Moderno e SuperHiper, esta última editada pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS. Essas duas revistas especializadas são responsáveis pelas edições anuais do *ranking* das 500 maiores empresas do setor. Ambas as revistas congregam empresários, altos executivos e especialistas renomados do setor.

Nessas reuniões, foram feitos esclarecimentos acerca dos objetivos do trabalho e da importância da pesquisa para o setor supermercadista brasileiro. As reuniões dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2004 tiveram como tema central a discussão sobre o elenco de competências que deveriam nortear o instrumento de pesquisa para estabelecer as competências essenciais para o alcance da competitividade empresarial.

Na última reunião no mês de março de 2004 os empresários, gestores e especialistas do setor chegaram a um consenso onde elencaram 20 competências. Essa investigação teve como objetivo principal identificar, num primeiro momento, as competências relevantes ao atingimento da competitividade no setor supermercadista brasileiro.

COMPETÊNCIAS RELEVANTES	
1) Alavancagem Financeira	11) Logística
2) Desenvolvimento de Pessoas	12) Marketing e Vendas
3) Domínio Tecnológico	13) Negociação
4) <i>Expertise</i>	14) Pensamento Estratégico
5) Flexibilidade Cultural	15) Relacionamento com o Fornecedor
6) Foco no Consumidor	16) Relação com o Mercado
7) Foco nos Resultados	17) Trabalho em Equipe
8) Gestão de Mudanças	18) Utilização Inteligente de Base de Dados
9) Gestão de Processos	19) Velocidade e Flexibilidade
10) Intenção Estratégica	20) Visão Estratégica

**Figura 24** – Matriz de Competências Relevantes para o setor supermercadista brasileiro (resultado do levantamento preliminar de dados).

#### 4.9 Elaboração e validação dos questionários

Para a elaboração dos questionários, as 20 competências tidas como

relevantes à competitividade do setor foram elencadas, eliminando-se aquelas que representavam duplicidades, ambigüidades e irrelevâncias, de acordo com Mattar (1996). Portanto, considerou-se 18 competências, as quais foram dispostas em um questionário contendo escala de avaliação, para estabelecer o grau de importância de cada competência, conforme proposto por OSGOOD, SUCCI & TANNENBAUM (1957).

Antes da impressão final dos questionários, foi efetuada uma simulação, no sentido de submeter os 18 itens à apreciação de 3 analistas da área de gestão estratégica. Na primeira avaliação, houve unanimidade em 12 itens entre a percepção dos analistas. Em 6 itens, houve divergência de opinião entre os analistas. Procedeu-se então, a reformulação dos 6 itens para facilitar o entendimento, e posterior apreciação dos mesmos analistas. Nessa segunda avaliação, 4 itens permaneceram como objeto de discordância, sendo então eliminados, no sentido de tornar mais claro, conciso e objetivo os questionários. Portanto, foram identificadas 14 competências consideradas relevantes à competitividade no setor supermercadista brasileiro.

A Figura 25 apresenta a descrição das 14 competências, onde foram observadas as recomendações de Mattar (1996), Viegas (1999) e Richardson *et al.* (1999), quanto a não utilização de frases longas ou com múltiplas idéias, bem como de expressões técnicas, ambíguas e negativas, além disso, para facilitar o entendimento do respondente, definiu-se cada competência. Tais recomendações permitem, ao respondente, maior clareza e objetividade quanto à compreensão das expressões utilizadas no instrumento de

pesquisa.

<b>COMPETÊNCIAS</b>	
1)	Desenvolvimento de Pessoas
2)	Domínio Tecnológico
3)	Flexibilidade Cultural
4)	Foco no Consumidor
5)	Gestão de Mudanças
6)	Gestão de Processos
7)	Intenção Estratégica
8)	Logística
9)	Marketing e Vendas
10)	Negociação
11)	Relacionamento com o Fornecedor
12)	Utilização Inteligente de Base de Dados
13)	Velocidade e Flexibilidade
14)	Visão Estratégica

**Figura 25** – Matriz de competências relevantes (após o resultado dos analistas do setor).

#### 4.10 Coleta de dados

A aplicação dos questionários para o setor supermercadista ocorreu nos meses de julho, agosto, setembro, outubro e novembro de 2004. 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.

A tabela 1, ilustra os dados sócio-biográficos da população de gestores do setor supermercadista brasileiro.

O cálculo da amostra estabeleceu um quantitativo de 179 empresas e a coleta estendeu-se a 307 gestores dos segmentos hipermercado e supermercado. Os dados sócio-biográficos dessa amostra apresentou uma predominância do sexo masculino com 85% dos respondentes. A grande concentração da faixa etária situou-se entre 30 e 45 anos com 58% e 46 e 55 anos com 29%, 63% possui nível superior completo, 33% com ensino médio e apenas 4% em nível de pós-graduação.

**Tabela 1:** Dados sócio-biográficos da população de gestores do setor supermercadista brasileiro

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	261	85%
	Feminino	46	15%
Idade	Entre 18 e 29 anos	36	12%
	Entre 30 e 45 anos	178	58%
	Entre 46 e 55 anos	88	29%
	Acima de 55 anos	5	1%
Escolaridade	Médio	102	33%
	Superior	192	63%
	Pós-graduado	13	4%
Renda	Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.999,99	47	15%
	Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.999,99	166	54%
	Entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00	88	29%
	Acima de R\$ 7.000,00	6	2%
Tempo	1 ano	32	10%
	Mais de 1 ano até 3 anos	168	55%
	Mais de 3 anos até 5 anos	94	31%
	Acima de 5 anos	13	4%
Região	Norte	25	8%
	Nordeste	81	27%
	Sul	40	13%
	Sudeste	129	42%
	Centro-oeste	32	10%
Segmento de Mercado	Supermercado	190	62%
	Hipermercado	117	38%

A concentração de renda encontra-se na faixa de R\$ 3.000,00 a R\$

4.999,99 representando 54%, e 29% na faixa compreendida entre R\$ 5.000,00 a R\$ 7.000,00. No concernente a variável temporal a grande maioria está com mais de 1 ano até 3 anos representado 55% e 31% dessa população encontra-se com mais de 3 anos até 5 anos. Quanto ao item região a classificação resultou em 42% para a região Sudeste, seguida da região Nordeste com 27%, 13% para o Sul, 10% para o Centro-Oeste e finalmente 8% para a região norte. A pesquisa abrangeu 62% da amostra para o segmento de supermercado e 38% para o segmento hipermercado.

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.

#### **4.11 Análise dos dados**

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. Os resultados das análises estatísticas dos dados quantitativos estão descritos no capítulo 5.



## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta os resultados quantitativos da pesquisa de campo. São apresentadas as análises descritivas, entre as médias e multivariadas dos dados, assim como uma discussão sobre os resultados dos testes de confiabilidade e validade das escalas. Demonstram-se, ainda, os testes das hipóteses, e a análise fatorial de componentes principais. Os resultados revelam as competências essenciais e básicas, na percepção de gestores, para os segmentos supermercado e hipermercado nas cinco regiões brasileiras.

#### **5.1 Análises descritivas**

Os resultados descritivos do grau de importância de percepção dos gestores no segmento supermercado, as quatorze competências elencadas, estão dispostas na tabela 2. Para melhor visualização dos resultados, as competências foram divididas em grau de importância atribuída a cada uma das variáveis estudadas. Nessa classificação, considerou-se a média, o desvio padrão e o nível de significância atribuído a cada variável. Foram consideradas, pelos gestores desse segmento de mercado, uma competência de extrema importância com média máxima de 9,580, e três outras com indicativos de maior importância. As demais competências foram

consideradas de relativa e menor importância para o segmento de supermercado no Brasil.

Na percepção dos gestores do segmento supermercado, das cinco regiões geográficas, percebe-se que houve unanimidade quanto a competência de extrema importância.

A variável que atingiu a maior média foi foco no consumidor V4 ( $X = 9,580$  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.

A tabela 4 descreve os resultados de percepção da amostra de gestores do segmento de hipermercado. As três competências de extrema importância à competitividade deste segmento são: desenvolvimento de pessoas, intenção estratégica e visão estratégica, com médias de (9,714), (9,419) e (9,500), respectivamente.

A região sul apresentou a menor média para a competência de extrema relevância, 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.

**Tabela 2 – Grau de importância das competências no segmento supermercado**

Competências	Grau de Importância (%)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total (%)
V1. Desenvolvimento de pessoas	-	0,53	-	1,58	9,47	6,84	16,32	14,21	42,63	8,42	100
V2. Domínio tecnológico	-	1,05	-	10,00	37,89	10,53	24,74	15,26	0,53	-	100
V3. Flexibilidade cultural	-	0,53	1,58	21,58	17,37	12,63	18,42	26,32	1,58	-	100
V4. Foco no consumidor	-	-	-	-	1,05	-	5,79	15,26	37,89	40,00	100
V5. Gestão de mudança	-	2,11	3,16	13,16	21,58	14,21	20,53	7,37	8,95	8,95	100
V6. Gestão de processos	-	-	-	17,37	35,26	12,63	24,21	10,00	0,53	-	100
V7. Intenção estratégica	-	1,05	7,37	27,37	22,63	13,16	12,63	14,74	1,05	-	100
V8. Logística	-	-	-	10,53	18,42	6,32	8,95	33,68	21,05	1,05	100
V9. Marketing e vendas	-	0,53	5,79	13,16	18,42	13,68	22,11	10,53	13,68	2,11	100
V10. Negociação	-	-	7,89	14,74	17,89	11,58	14,21	22,11	10,00	1,58	100
V11. Relacionamento com o fornecedor	-	-	-	1,58	5,79	5,79	27,89	28,95	30,00	-	100
V12. Utilização inteligente da base de dados	-	1,05	3,68	11,58	26,32	13,68	26,32	13,68	3,68	-	100
V13. Velocidade e flexibilidade	-	0,53	0,53	6,84	31,05	24,74	20,00	14,74	1,58	-	100
V14. Visão estratégica	-	-	0,53	5,79	19,47	18,42	20,00	27,37	6,32	2,11	100

**Tabela 3** – Grau de importância das competências no segmento hipermercado

Competências	Grau de Importância (%)										Total (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
V1. Desenvolvimento de pessoas	-	-	-	0,85	3,41	4,27	5,98	12,82	48,72	23,93	100
V2. Domínio tecnológico	-	-	0,85	1,70	14,53	16,24	27,35	29,91	8,54	0,85	100
V3. Flexibilidade cultural	-	-	0,85	4,27	7,69	21,37	34,19	26,50	3,41	1,70	100
V4. Foco no consumidor	-	-	-	5,98	22,22	18,80	26,50	15,38	6,83	4,27	100
V5. Gestão de mudança	-	-	-	6,83	24,79	12,82	21,37	23,08	7,69	3,41	100
V6. Gestão de processos	-	-	-	5,98	22,22	12,82	25,64	17,95	14,53	0,85	100
V7. Intenção estratégica	-	-	0,85	-	2,56	5,12	6,83	10,26	52,14	22,22	100
V8. Logística	-	-	-	-	0,85	2,56	30,77	37,61	23,08	5,12	100
V9. Marketing e vendas	-	-	-	1,70	4,27	8,54	30,77	41,03	7,69	5,98	100
V10. Negociação	-	-	-	4,27	16,24	11,11	41,03	17,09	7,69	2,56	100
V11. Relacionamento com o fornecedor	-	-	-	3,41	12,82	21,37	30,77	22,22	5,98	3,41	100
V12. Utilização inteligente da base de dados	-	-	-	4,27	11,11	15,38	41,03	23,93	2,56	1,70	100
V13. Velocidade e flexibilidade	-	-	-	3,41	11,97	10,26	29,06	33,33	8,54	3,41	100
V14. Visão estratégica	-	-	-	2,56	6,83	5,12	16,24	21,37	25,64	22,22	100



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.

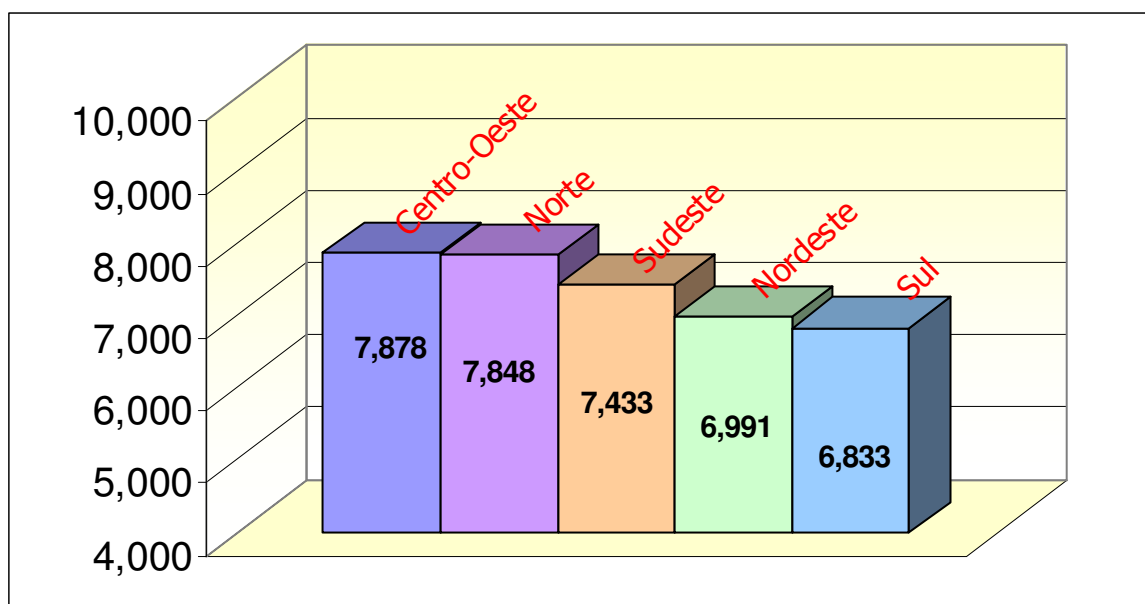
## **5.2 Análise das diferenças entre as médias**

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.

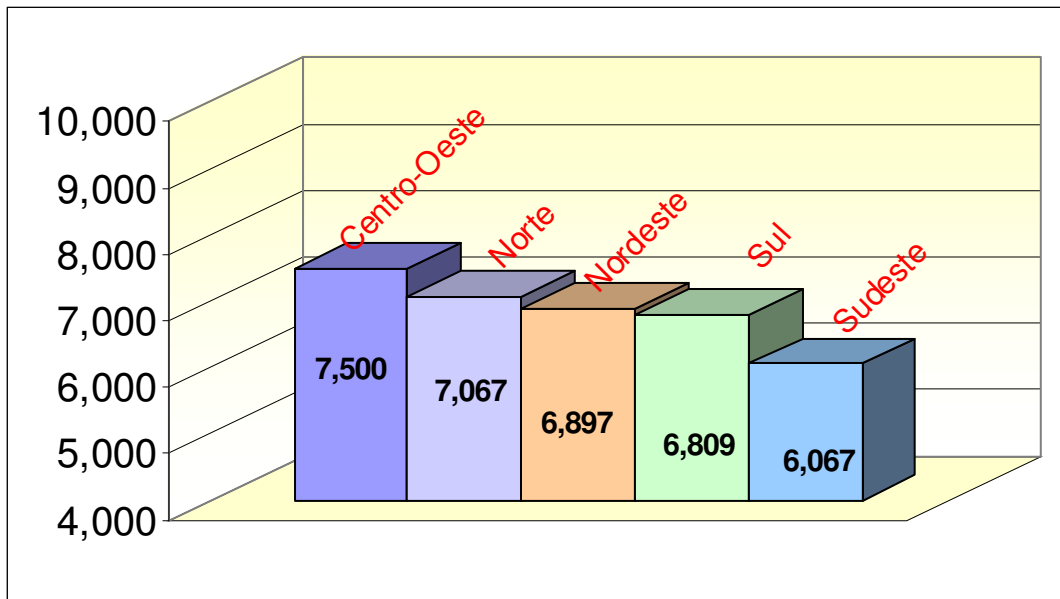
Com efeito, efetuou-se as análises de variâncias seguida do teste *F de Snedecor*, no sentido de verificar se ocorreram variações nas percepções dos

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.



**Figura 26** - Comparação entre as médias de importância na amostra de gestores do segmento de hipermercado nas cinco regiões brasileiras



**Figura 27** - Comparação entre as médias de importância na amostra de gestores do segmento de supermercado nas cinco regiões brasileiras

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.

As tabelas 4 e 5 reproduzem as diferenças entre as médias amostrais no que concerne às competências descritas para os segmentos de hipermercado e supermercado nas cinco regiões brasileiras. Os níveis de significância superiores ( $p < 0,05$ ) indicam que houve diferenças significativas entre a população de gestores dos dois segmentos.

**Tabela 4** - Análise das médias de percepção de gestores do segmento de hipermercado

Competências	Média					Desvio Padrão	Significância
	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-oeste		
V1. Desenvolvimento de pessoas	7,625	9,032	6,267	9,082	9,714	1,522	0,119
V2. Domínio tecnológico	6,500	7,129	6,867	6,857	7,286	1,435	0,123
V3. Flexibilidade cultural	7,500	7,097	4,867	6,980	7,643	1,543	0,117
V4. Foco no consumidor	8,250	6,548	7,333	5,837	7,714	1,707	0,140
V5. Gestão de mudança	6,750	5,968	6,133	6,633	8,786	1,858	0,146
V6. Gestão de processos	7,625	5,677	7,000	7,020	7,357	1,470	0,142
V7. Intenção estratégica	8,750	9,419	6,467	9,204	7,500	2,187	0,120
V8. Logística	9,125	8,613	7,733	7,429	7,857	1,556	0,890
V9. Marketing e vendas	8,125	6,484	7,600	7,980	7,786	1,742	0,110
V10. Negociação	7,750	6,194	7,800	6,571	7,643	1,738	0,126
V11. Relacionamento com o fornecedor	7,500	6,452	8,067	6,531	7,357	1,322	0,124
V12. Utilização inteligente da base de dados	7,375	5,903	6,800	7,204	7,357	1,481	0,112
V13. Velocidade e flexibilidade	7,500	6,581	6,400	7,429	8,143	1,420	0,126
V14. Visão estratégica	9,500	6,774	6,333	9,306	8,143	1,677	0,147

**Nota:** Nível de significância atribuído ao estudo ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 5** - Análise das médias de percepção de gestores do segmento de supermercados

Competências	Média					Desvio Padrão	Significância
	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-oeste		
V1. Desenvolvimento de pessoas	6,823	9,020	6,320	8,250	6,611	1,581	0,115
V2. Domínio tecnológico	5,705	6,600	6,840	5,175	6,555	1,364	0,099
V3. Flexibilidade cultural	4,941	7,700	4,600	5,575	7,000	1,628	0,118
V4. Foco no consumidor	9,294	9,580	9,520	8,525	9,444	0,974	0,071
V5. Gestão de mudança	6,470	8,400	6,000	4,875	7,277	2,005	0,145
V6. Gestão de processos	7,470	5,140	6,280	5,333	7,000	1,299	0,094
V7. Intenção estratégica	7,117	4,020	6,120	5,125	8,000	1,623	0,118
V8. Logística	8,764	7,960	8,160	5,312	9,000	1,742	0,126
V9. Marketing e vendas	8,411	4,540	6,560	6,175	9,222	1,861	0,135
V10. Negociação	7,588	6,040	9,000	4,850	7,833	1,903	0,138
V11. Relacionamento com o fornecedor	6,647	6,980	7,200	8,525	7,388	1,217	0,088
V12. Utilização inteligente da base de dados	5,235	6,800	6,480	5,275	7,056	1,543	0,112
V13. Velocidade e flexibilidade	6,235	6,600	6,240	5,700	5,722	1,286	0,093
V14. Visão estratégica	8,235	7,180	6,000	6,238	6,889	1,484	0,108

**Nota:** Nível de significância atribuído ao estudo ( $p < 0,05$ ).

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 disponibilizadas neste trabalho.

### **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. 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 o setor supermercadista brasileiro, conforme proposto no primeiro capítulo.

### 5.3.1 Análise de confiabilidade das escalas

O grau de confiabilidade reproduz os resultados consistentes de uma escala, entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto estudado, ressaltando uma ausência de erro aleatório qualquer. 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 0,614 em todas as variáveis estudadas, conforme tabela 6. 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).

**Tabela 6** – Coeficiente *alpha* de Cronbach das escalas do questionário

Competências	Média da escala se o item é excluído	Variância da escala se o item é excluído	Correlação total do item	Correlação múltipla quadrada	Alpha se o item é excluído
V1. Desenvolvimento de pessoas	88,107	92,168	0,089	0,399	0,672
V2. Domínio tecnológico	89,984	83,108	0,456	0,269	0,624
V3. Flexibilidade cultural	89,938	85,091	0,338	0,417	0,639
V4. Foco no consumidor	88,173	104,810	-0,304	0,444	0,728
V5. Gestão de mudança	89,866	79,835	0,416	0,432	0,624
V6. Gestão de processos	90,182	84,424	0,389	0,329	0,632
V7. Intenção estratégica	89,658	78,245	0,363	0,610	0,633
V8. Logística	88,928	80,550	0,505	0,506	0,614
V9. Marketing e vendas	89,560	82,783	0,355	0,451	0,635
V10. Negociação	89,850	80,657	0,429	0,499	0,623
V11. Relacionamento com o fornecedor	88,951	103,014	-0,286	0,264	0,709
V12. Utilização inteligente da base de dados	89,997	82,239	0,471	0,332	0,621
V13. Velocidade e flexibilidade	89,837	83,888	0,430	0,286	0,628
V14. Visão estratégica	89,075	81,527	0,421	0,349	0,625

### 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 dos dados provenientes do instrumento de pesquisa sobre o elenco de competências foi utilizado para estabelecer as competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro, segmentados por região geográfica e áreas de atuação (supermercado e hipermercado).

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.

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.

A tabela 7, demonstra a matriz de correlações de competências, elaborada a partir dos dados obtidos sobre o grau de importância atribuído a cada uma das variáveis estudadas.

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.

**Tabela 7 - Matriz de correlações das competências**

Competências	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1. Desenvolvimento de pessoas	1,000													
V2. Domínio tecnológico	0,149	1,000												
V3. Flexibilidade cultural	0,479	0,303	1,000											
V4. Foco no consumidor	-0,185	-0,106	-0,091	1,000										
V5. Gestão de mudança	0,174	0,299	0,388	0,030	1,000									
V6. Gestão de processos	-0,132	0,238	0,015	-0,193	0,039	1,000								
V7. Intenção estratégica	0,114	0,256	0,192	-0,551	0,003	0,379	1,000							
V8. Logística	-0,102	0,356	0,222	-0,011	0,414	0,252	0,353	1,000						
V9. Marketing e vendas	-0,163	0,120	-0,041	-0,248	0,017	0,427	0,536	0,232	1,000					
V10. Negociação	-0,273	0,278	-0,080	0,110	0,293	0,362	0,242	0,540	0,358	1,000				
V11. Relacionamento com o fornecedor	-0,007	-0,145	-0,172	0,219	-0,235	-0,067	-0,275	-0,387	0,009	-0,167	1,000			
V12. Utilização inteligente da base de dados	0,066	0,299	0,242	-0,150	0,437	0,176	0,170	0,311	0,180	0,287	-0,136	1,000		
V13. Velocidade e flexibilidade	0,187	0,289	0,178	-0,227	0,281	0,251	0,234	0,243	0,136	0,225	-0,163	0,400	1,000	
V14. Visão estratégica	0,242	0,158	0,257	-0,356	0,232	0,324	0,376	0,185	0,303	0,128	-0,206	0,299	0,339	1,000



De acordo com Pereira (2001) 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 freqüências 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 (quanto menor o seu valor, menor a discrepância) 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 8, 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 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.

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.

**Tabela 8** - Teste KMO e de esfericidade de Bartlett

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

A matriz de contra imagem do (MAS) *Measure of sampling adequacy* (correlação de uma variável contra outra, controlados os efeitos de todas as outras consideradas no modelo) ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou-se conforme a tabela 9. Todas as correlações estão acima do mínimo recomendável de 0,50 para resultados satisfatórios com a análise fatorial, indicando, assim, que a amostra pode ser considerada adequada (HAIR *et al.*, 2003).



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 conforme observado na matriz de correlações das competências, tabela 7.

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.*, 2003). 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.

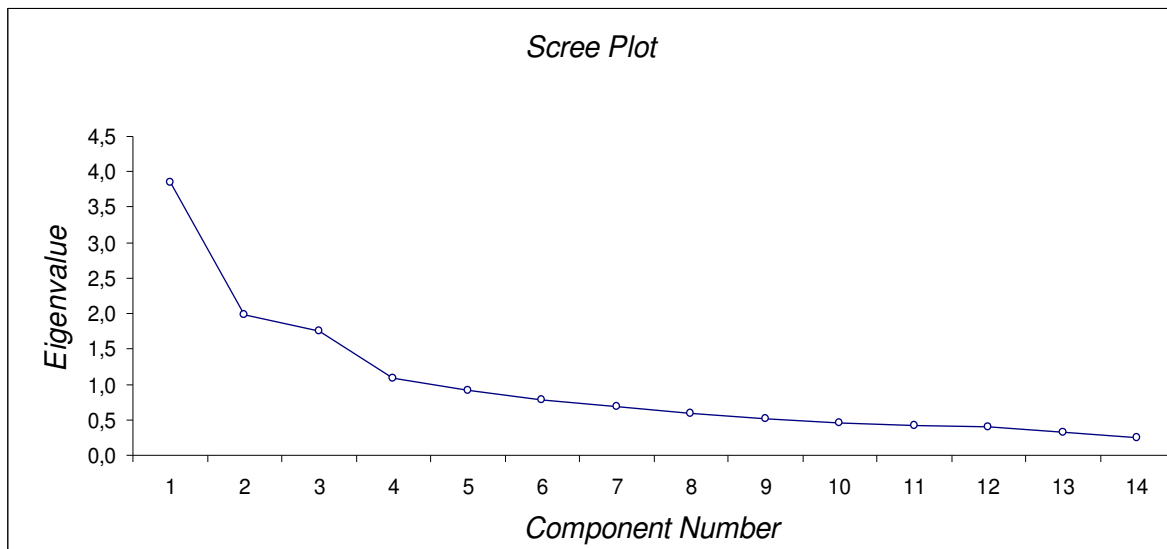
O critério de diagrama dos autovalores (*scree plot*) submete-se à regra de se definir a quantidade de fatores antes do total da variância acumulada dominar a estrutura, isto é, delinear uma quase reta pela gradual redução dos valores da variância explicada para cada fator (Hair *et al.*, 2003). Plotando-se os autovalores contra o número de fatores na ordem de extração pode-se determinar o ponto de corte (*scree test*). Neste caso poder-se-ia extrair até

seis fatores.

A tabela 10 demonstra como foram derivados os autovalores e a explicação da variância total. No concernente a figura 28, apresenta-se o diagrama dos autovalores (*scree plot*) para definição de quantos valores deveriam ser extraídos da matriz.

**Tabela 10** - Explicação da variância total

<b>Fatores</b>	<b>Auto-valores (Eigenvalues)</b>	<b>Variância( %)</b>	<b>Variância acumulada (%)</b>
1	3,847	27,479	27,479
2	1,992	14,228	41,707
3	1,760	12,571	54,279
4	1,085	7,753	59,932
5	0,907	6,478	68,510
6	0,774	5,531	74,041
7	0,689	4,924	78,965
8	0,584	4,169	83,134
9	0,507	3,622	86,755
10	0,457	3,264	90,019
11	0,427	3,047	93,066
12	0,403	2,876	95,942
13	0,325	2,323	98,265
14	0,243	1,735	100,000



**Figura 28** - Diagrama da variância total - *Scree Plot*

A comunalidade (*communality*),  $h^2$ , isto é, a soma dos quadrados das cargas fatoriais das variáveis sobre cada fator indica a eficiência dos mesmos na explicação da variabilidade total. O objetivo maior da análise fatorial é a parcimônia. Ao se trabalhar com poucos fatores pode haver perda na estrutura latente, por outro lado, atribuindo-se muitos fatores, a interpretação torna-se certamente difícil. De acordo com Hair *et al.* (2003), o pesquisador deve procurar extrair um conjunto de fatores que seja representativo ao estudo.

A tabela 11 expressa a matriz de comunalidades com os índices atribuídos às variáveis originais que denotam, em termos percentuais, o quanto a variabilidade de cada variável é explicada. Neste caso a variável melhor explicada é V11 – Relacionamento com o fornecedor com 84,70% e a menor explicação é V2 – Domínio tecnológico com 55,60%.

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.* 2003). Considerando a matriz de comunalidades (Tabela 11), a maioria das variáveis atendem ao critério de explicação suficiente da variância e assim consideradas na carga fatorial.

**Tabela 11** – Matriz de comunalidades

Competências	Inicial	Extraído
V1. Desenvolvimento de pessoas	1,000	0,731
V2. Domínio tecnológico	1,000	0,556
V3. Flexibilidade cultural	1,000	0,734
V4. Foco no consumidor	1,000	0,724
V5. Gestão de mudança	1,000	0,663
V6. Gestão de processos	1,000	0,569
V7. Intenção estratégica	1,000	0,805
V8. Logística	1,000	0,749
V9. Marketing e vendas	1,000	0,673
V10. Negociação	1,000	0,732
V11. Relacionamento com o fornecedor	1,000	0,847
V12. Utilização inteligente da base de dados	1,000	0,642
V13. Velocidade e flexibilidade	1,000	0,606
V14. Visão estratégica	1,000	0,561

Fundamentado na matriz de comunalidades, processou-se os dados e extraiu-se a matriz de fatores (*factor loading*), conforme demonstra a tabela 12. 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.*, 2003).

A matriz da tabela 12 demonstra os coeficientes utilizados para descrever as variáveis padronizadas em termos de fatores. 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. (HAIR *et al.*, 2003; MALHOTRA, 2001).

Na seqüência, 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. De acordo com a tabela 10 (explicação da variância total) esta matriz contém os cinco fatores com autovalores superiores a hum (1,0) e há 68,51% da variância total explicada pelo conjunto de fatores em



relação à variância existente na matriz das variáveis originais.

**Tabela 12** – Matriz fatorial incompleta

Competências	Fatores				
	1	2	3	4	5
V1. Desenvolvimento de pessoas		0,755			
V2. Domínio tecnológico	0,556				0,416
V3. Flexibilidade cultural	0,412	0,654			0,368
V4. Foco no consumidor			0,689		
V5. Gestão de mudança	0,513	0,361	0,506		
V6. Gestão de processos	0,531				
V7. Intenção estratégica	0,660				
V8. Logística	0,654		0,424		
V9. Marketing e vendas	0,500				
V10. Negociação	0,532		0,457		
V11. Relacionamento com o fornecedor				0,765	
V12. Utilização inteligente da base de dados	0,592			0,302	
V13. Velocidade e flexibilidade	0,578				
V14. Visão estratégica	0,604				

**Nota:** Considerou-se apenas os coeficientes acima 0,300.

Ao processar a rotação varimax, a variância explicada foi redistribuída, estruturando uma nova composição de fatores, conforme demonstra-se na tabela 13.

**Tabela 13** – Explicação da variância dos fatores após rotação varimax

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

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 14, ilustra a distribuição das variáveis entre os fatores após a rotação varimax, demonstrando um melhor arranjo.

Ao rotar os fatores é importante considerar que cada fator tenha cargas ou coeficiente não-zero para apenas algumas variáveis, e quando os fatores forem carregados que sejam com poucas variáveis significativas, e se possível com apenas uma (HAIR *et al*, 2003; MALHOTRA, 2001). Neste caso a rotação corresponde, na sua magnitude, às recomendações sugeridas e como se pode constatar as cargas para mais de um fator são apenas duas e com valores quase significativos.

**Tabela 14** – Matriz fatorial incompleta após a rotação varimax

Competências	Fatores				
	1	2	3	4	5
V1. Desenvolvimento de pessoas				0,789	
V2. Domínio tecnológico		0,518		0,467	
V3. Flexibilidade cultural				0,823	
V4. Foco no consumidor		0,407			0,401
V5. Gestão de mudança		0,472	0,521	0,309	
V6. Gestão de processos	0,655				
V7. Intenção estratégica	0,802				
V8. Logística		0,736			
V9. Marketing e vendas	0,767				
V10. Negociação		0,740			
V11. Relacionamento com o fornecedor					0,894
V12. Utilização inteligente da base de dados			0,751		
V13. Velocidade e flexibilidade			0,747		
V14. Visão estratégica	0,451		0,525		

**Nota:** Considerou-se apenas os coeficientes acima de (0,300)

A tabela 15 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.

**Tabela 15** - Confiabilidade das dimensões do construto modelo competências para o setor supermercadista brasileiro

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

Os coeficientes dos escores fatoriais dos cinco componentes relacionados exprimem os valores das variáveis que serviram de objeto para cada uma no cálculo dos fatores. Para cada caso específico, o cálculo do escore do fator é feito pela multiplicação do valor da variável pelo coeficiente do escore do fator. Na análise de componentes principais, estes definem os escores exatos dos componentes. Para melhor visualização verificar a tabela 16.

A matriz de transformação dos fatores representa os coeficientes aplicados sobre a matriz de fatores originais para a extração da matriz rotacionada. Os coeficientes na diagonal próximos a zero indicam baixa rotação e os coeficientes acima de 0,50 traduzem alta rotação no fator.

No caso em lide, observa-se que o Fator 2 foi o que mais recebeu cargas fatoriais rotadas.

**Tabela 16** – Matriz dos escores fatoriais dos cinco componentes selecionados

Competências	Fatores				
	1	2	3	4	5
V1. Desenvolvimento de pessoas	0,008	-0,137	0,000	0,450	0,098
V2. Domínio tecnológico	0,089	0,298	-0,153	0,326	0,181
V3. Flexibilidade cultural	-0,010	0,120	-0,141	0,499	0,030
V4. Foco no consumidor	-0,226	0,325	-0,092	0,014	0,281
V5. Gestão de mudança	-0,215	0,179	0,249	0,082	-0,044
V6. Gestão de processos	0,290	0,094	0,016	-0,040	0,223
V7. Intenção estratégica	0,353	0,000	-0,209	0,122	-0,168
V8. Logística	-0,011	0,358	-0,126	0,029	-0,238
V9. Marketing e vendas	0,359	0,071	-0,064	-0,048	0,192
V10. Negociação	0,043	0,343	0,031	-0,163	0,050
V11. Relacionamento com o fornecedor	0,117	-0,015	0,043	0,104	0,751
V12. Utilização inteligente da base de dados	-0,097	-0,011	0,497	-0,109	0,084
V13. Velocidade e flexibilidade	-0,033	-0,133	0,511	-0,114	0,050
V14. Visão estratégica	0,132	-0,188	0,294	0,000	-0,032

**Tabela 17** – Matriz de transformação dos fatores

Fatores	1	2	3	4	5
1	0,566	0,462	0,544	0,287	-0,298
2	-0,470	-0,280	0,244	0,792	-0,119
3	-0,630	0,752	0,124	-0,137	0,063
4	0,091	-0,065	0,434	0,032	0,894
5	0,232	0,373	-0,665	0,520	0,308

Para ajustar o modelo processou-se a matriz de correlação reproduzida, com o propósito de verificar a diferença entre as correlações apresentadas, isto é, constantes na matriz de correlação de entrada, e as correlações produzidas, ou seja, estimadas com base na matriz fatorial. O triângulo esquerdo inferior da matriz contém a matriz de correlação reproduzida, a diagonal traduz as comunalidades e o triângulo superior direito contém os resíduos entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas.

Para melhor compreensão estabeleceu-se a matriz incompleta de fatores rotados, extraindo-se 5 fatores com 14 variáveis, considerando, tão somente, valores acima de (0,300). As dimensões desse arranjo receberam as seguintes nomenclaturas:

- Fator 1 – Relações com o mercado;
  
- Fator 2 – Tático-operacional;
  
- Fator 3 – Dimensão estratégica;
  
- Fator 4 – Gestão de pessoas;
  
- Fator 5 – Orientação ao consumidor.

**Tabela 18 - Matriz de correlação reproduzida**

Competências	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1. Desenvolvimento de pessoas	0,731	0,234	0,621	-0,246	0,194	-0,143	0,108	-0,140	-0,183	-0,400	0,026	0,105	0,171	0,265
V2. Domínio tecnológico	0,234	0,556	0,479	0,005	0,401	0,277	0,304	0,455	0,231	0,340	-0,085	0,283	0,210	0,209
V3. Flexibilidade cultural	0,621	0,479	0,734	-0,124	0,418	-0,029	0,215	0,243	-0,090	-0,073	-0,169	0,206	0,189	0,242
V4. Foco no consumidor	-0,246	0,005	-0,124	0,724	0,101	-0,232	-0,594	0,001	-0,304	0,139	0,319	-0,106	-0,273	-0,508
V5. Gestão de mudança	0,194	0,401	0,418	0,101	0,663	0,033	-0,012	0,467	-0,090	0,326	-0,288	0,527	0,414	0,218
V6. Gestão de processos	-0,143	0,277	-0,029	-0,232	0,033	0,569	0,486	0,285	0,605	0,435	0,045	0,243	0,257	0,321
V7. Intenção estratégica	0,108	0,304	0,215	-0,594	-0,012	0,486	0,805	0,355	0,568	0,227	-0,340	0,105	0,198	0,458
V8. Logística	-0,140	0,455	0,243	0,001	0,467	0,285	0,355	0,749	0,250	0,609	-0,506	0,319	0,207	0,160
V9. Marketing e vendas	-0,183	0,231	-0,090	-0,304	-0,090	0,605	0,568	0,250	0,673	0,406	0,043	0,147	0,188	0,315
V10. Negociação	-0,400	0,340	-0,073	0,139	0,326	0,435	0,227	0,609	0,406	0,732	-0,180	0,348	0,224	0,100
V11. Relacionamento com o fornecedor	0,026	-0,085	-0,169	0,319	-0,288	0,045	-0,340	-0,506	0,043	-0,180	0,847	-0,143	-0,140	-0,197
V12. Utilização inteligente da base de dados	0,105	0,283	0,206	-0,106	0,527	0,243	0,105	0,319	0,147	0,348	-0,143	0,642	0,596	0,416
V13. Velocidade e flexibilidade	0,171	0,210	0,189	-0,273	0,414	0,257	0,198	0,207	0,188	0,224	-0,140	0,596	0,606	0,497
V14. Visão estratégica	0,265	0,209	0,242	-0,508	0,218	0,321	0,458	0,160	0,315	0,100	-0,197	0,416	0,497	0,561

**Tabela 19** – Matriz de fatores incompleta após a rotação varimax extraindo-se cinco fatores

Competências	Média	Desvio Padrão	Fatores				
			1	2	3	4	5
V1. Desenvolvimento de pessoas	8,208	1,522				0,789	
V2. Domínio tecnológico	6,332	1,435		0,518		0,467	
V3. Flexibilidade cultural	6,378	1,543				0,823	
V4. Foco no consumidor	8,143	1,707		0,407			0,401
V5. Gestão de mudança	6,450	1,858		0,472	0,521	0,309	
V6. Gestão de processos	6,134	1,470	0,655				
V7. Intenção estratégica	6,658	2,187	0,802				
V8. Logística	7,388	1,556		0,736			
V9. Marketing e vendas	6,756	1,742	0,767				
V10. Negociação	6,466	1,738		0,740			
V11. Relacionamento com o fornecedor	7,365	1,322					0,894
V12. Utilização inteligente da base de dados	6,319	1,481			0,751		
V13. Velocidade e flexibilidade	6,479	1,420			0,747		
V14. Visão estratégica	7,241	1,677	0,451		0,525		

**Nota: Considerou-se apenas os coeficientes acima de 0,300.**

Após a rotação varimax extraindo-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 29 ilustra o arranjo de fatores com o agrupamento de competências para o setor supermercadista brasileiro.

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

**Figura 29** - Seleção de fatores para o setor supermercadista brasileiro

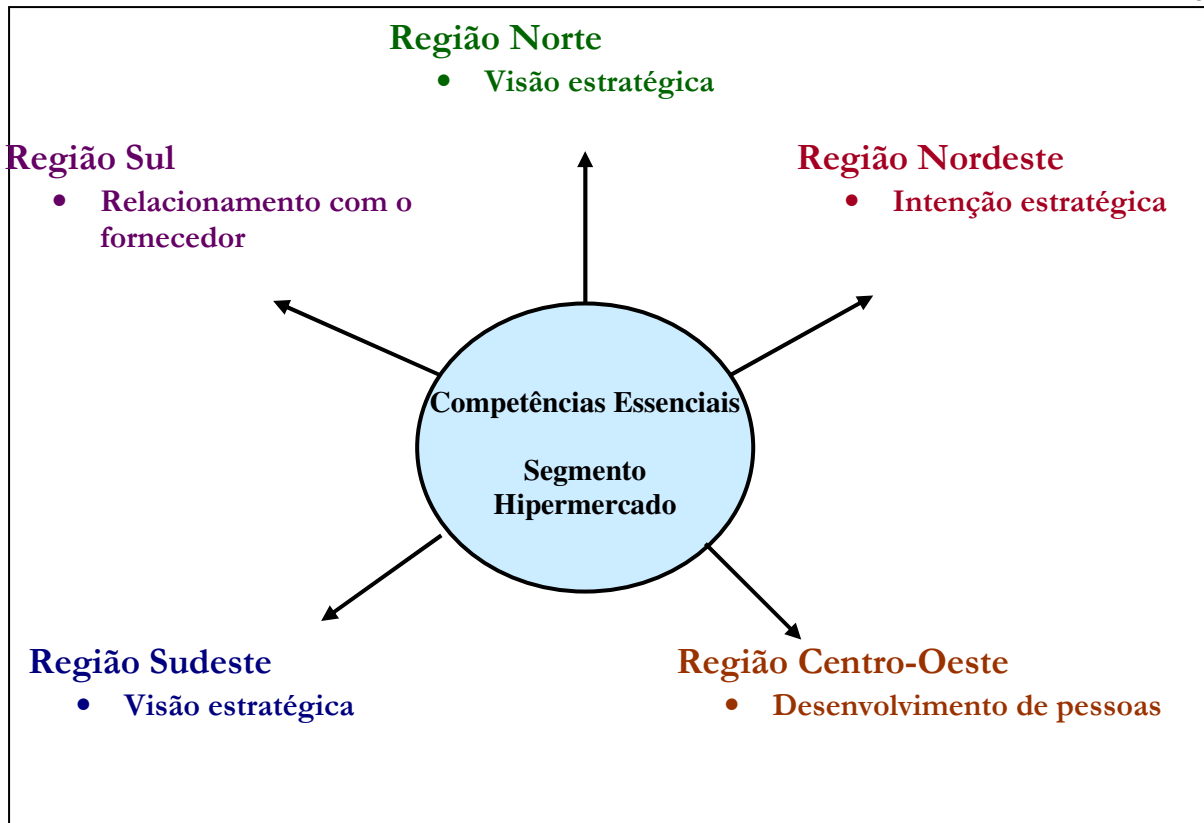
**Fator 1 – Relações com o mercado:** exprime as competências voltadas para a política do ganha-ganha, exercício do autocontrole para enfrentar e resolver problemas táticos e operacionais no dia-a-dia das organizações. processos e intenção estratégica

**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

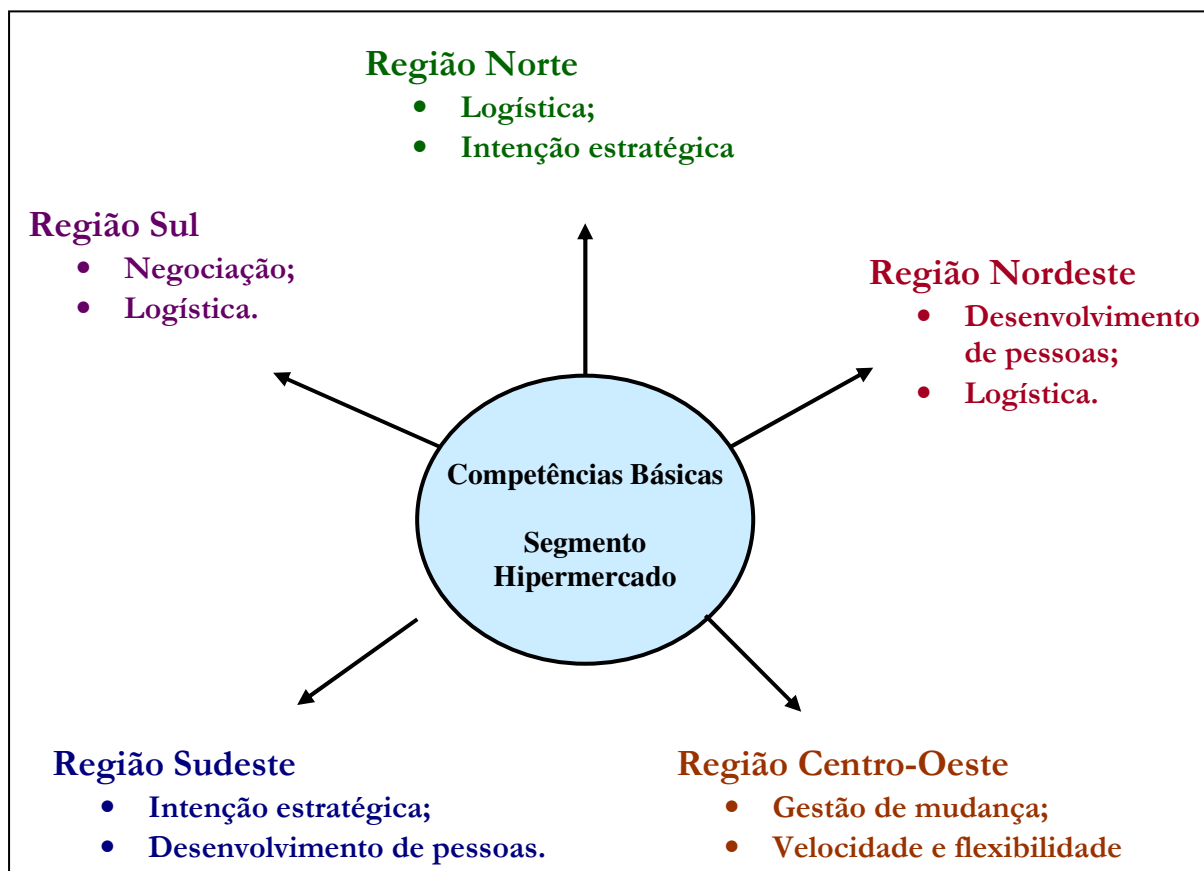
**Fator 3 – Dimensão estratégica:** representa o elenco de competências destinadas à análise situacional e empreendedora das ações necessárias às estratégias organizacionais, almejando ganhos de competitividade.

**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.

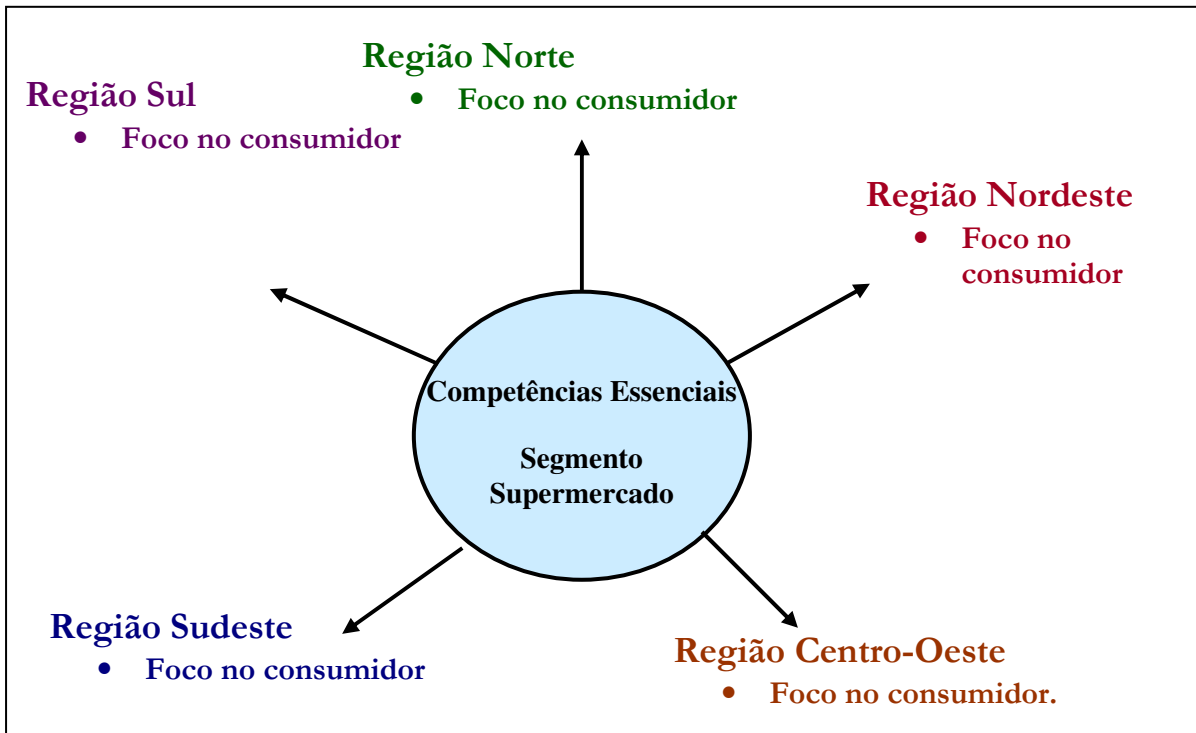
**Fator 5 – Orientação ao consumidor:** traduz as competências que buscam atender as preferências, desejos e anseios dos consumidores, objetivando fidelizá-lo na organização.



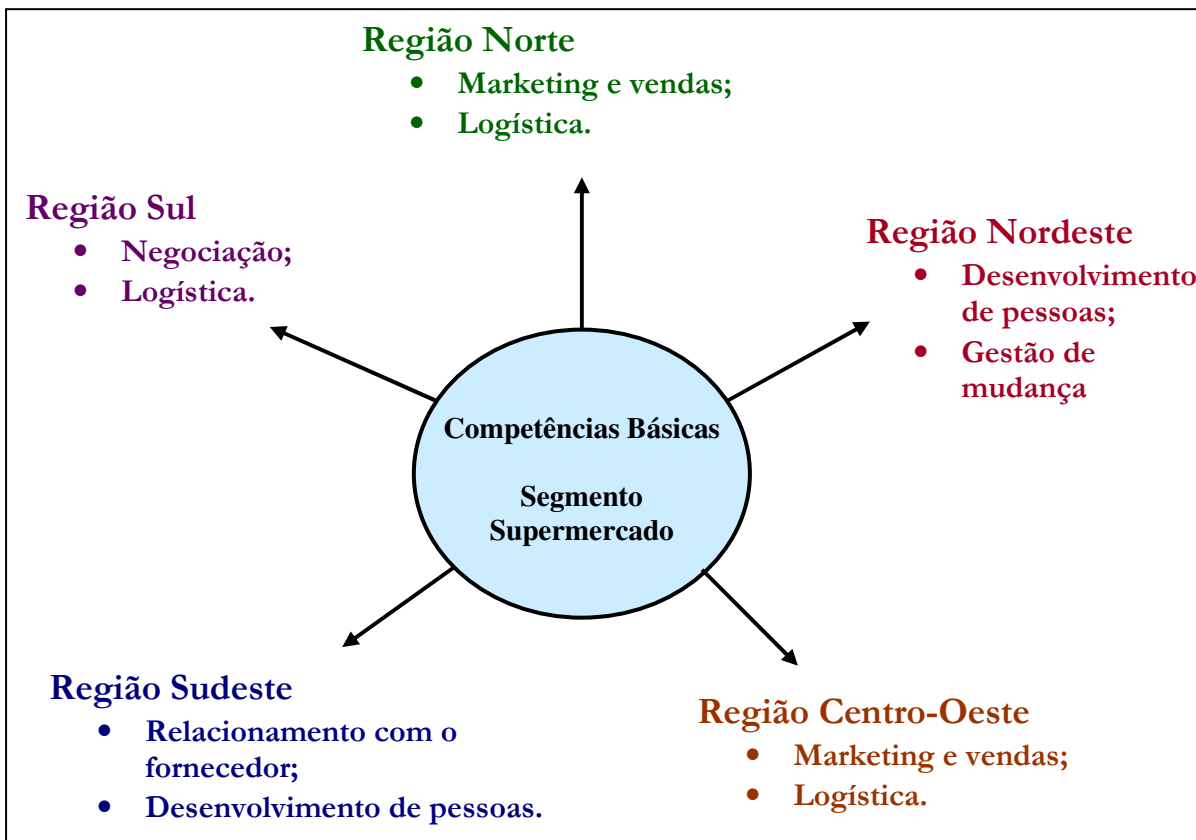
**Figura 30** – Competências essenciais para o segmento de hipermercado.



**Figura 31** – Competências básicas para o segmento de hipermercado.



**Figura 32** – Competências essenciais para o segmento de supermercado.



**Figura 33** – Competências básicas para o segmento de supermercado

SETOR SUPERMERCADISTA	COMPETÊNCIAS				
	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUL	SUDESTE
HIPERMERCADO	ESSENCIAIS				
	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 34** – Competências essenciais e básicas para o setor supermercadista brasileiro

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) 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.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **6.1 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 no 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. A pesquisa preliminar junto aos especialistas, apesar de não obter resultados conclusivos, permitiu, neste caso, identificar, em um primeiro momento, as competências relevantes para a construção do instrumento de pesquisa.

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 Sudeste 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 de mercado 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 91 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 0,65 e nas subescalas apresentaram-se valores entre 0,622 a 0,678. 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.

## 6.2 Recomendações

O estudo concentrou-se no setor supermercadista brasileiro, nos segmentos de hipermercado e supermercado, razão pela qual os resultados obtidos não devem servir de parâmetro para outros setores da economia.

Por ser um trabalho inédito sobre competências no âmbito organizacional no setor supermercadista e pela limitação da amostra, seus resultados precisam ser confirmados ou modificados por meio de outros estudos.

Considerando a necessidade de ampliação de estudos científicos acerca das competências essenciais, recomenda-se a realização de novos trabalhos sobre o tema. A comunidade acadêmica poderia se dedicar a pesquisar o que se segue:

- Identificar as competências essenciais para outros segmentos de negócios;
- Validar as competências identificadas no presente trabalho;
- Estabelecer ações que possam minimizar o *gap* entre as percepções de gestores das diferentes regiões brasileiras;

- Identificar a percepção de funcionários e clientes acerca das competências essenciais para o setor supermercadista brasileiro;
- Comparar as percepções de gestores, funcionários e clientes sobre as competências essenciais para o setor supermercadista brasileiro.

O estudo sobre competências no Brasil, encontra-se em fase embrionária. Há pouca literatura disponível e os trabalhos acadêmicos são raros. Acredita-se que esta investigação tenha oferecido uma contribuição às organizações, em especial as do setor supermercadista brasileiro. No âmbito acadêmico, espera-se ter contribuído para provocar o debate teórico e despertar o interesse da comunidade científica para novas pesquisas neste campo do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A; KUMAR, V; DAY, G.S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H.J. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- As 500 do Ranking ABRAS. Revista SUPERHIPER, São Paulo, 342, p. 34-50, maio 2004.
- 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.
- BARATO, J.N. *Competências essenciais e a avaliação do ensino universitário*. Brasília: UnB, 1998.
- BARNEY, J.B. *Strategic factor market, luck and business strategy*, Management Science, 32(10): 1231-1241, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Looking inside form competitive advantage*, Academy of Management Executive. IX (4): 56, 1995.
- \_\_\_\_\_. *How firm's capabilities affect boundary decision*, Sloan Management Review, 40(3): 137-145, 1999.
- 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.
- BECKER, B; HUSELID, M; ULRICH, D. *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- 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.
- BLOOM, B.S. et al. *Taxionomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo, 1973.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento econômico e social. *Os indicadores de desempenho do comércio varejista brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000*. Rio de Janeiro, Lopes Saab, 2000.
- BOOG, G.G. *O Desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991

BRANDÃO, H.P. *Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.

BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T; ANDRADE, J.E.B. *Competências emergentes na indústria bancária: Um estudo de caso*. In: Anais 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO. Curitiba: ANPAD, 2000.

BOYATIZIS, R. *The competent manager: a model of effective performance*. Nova York: Wiley, 1982.

BRUCE, C. *On competence*. Disponível em <[http:// www.ped.gu.se/ bivrn/phgraph/civil/ conv/compet.html](http://www.ped.gu.se/bivrn/phgraph/civil/conv/compet.html)>. Acesso em 27.ago.2003.

CARRAHER, D.W. *Senso crítico*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CENTRIM – *Center for innovation management. Literature review for the rise project*, chapter 7. Competences as service products. Brighton, 1999.

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

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

CHIESA, V; MANZINI, R. *Competence levels with firms: a static and dynamic analysis*. In: HEENE, A; SANCHEZ, R. (Ed). *Competence-based strategic management*. West Sussex: John Wiley, p.195-223, 1997.

COHEN, W.M; LEVINTHAL, D.A.. *Absorptive capacity: a new perspective on learning innovation*, *Administrative Science Quarterly* 35, 1990.

COFF, R. *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, *Organization Science*, 10: 119-133, 1999.

COOMBS, R; HULL, R. *Knowledge management practices and path-dependency in innovation*. CRIC Discussion Paper. n.2 Manchester, 1997.

CRAVINO, L. *Administración del desempeño. Mercado digital*, n. 24. 1997. Disponível em: <<http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l24-0997/htm/L24-0997.asp>> Acesso em 15. set. 2004.

CYERT, R.M; MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DAHLMAN, C; WESTPHAL, L *Technological effort in industrial development – an interpretative survey of recent research*. IN: F. Stewart and J. James (eds), *The Economics of New Technology in Developing Countries*, pp. 105-137, London: Frances Pinter, 1982.

- D'AVENI, R. *Hipercompetição*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVEL, E; VERGARA, S.C;. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – Métodos e aplicações práticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, L. *The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership*. Dissertação. (Master of Education): Birsbane, 2000.
- DAVIS, S; BOTKIN, J. *The coming of knowledge-based business*. In: *Harvard Business Review*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- DAVIES, A; BRADY, T. *Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions*. *Research Policy*, 29, 2000.
- DAVIES, A; BRADY, T; HOBDAV, M. *The role of project capability in strategic change: towards a resource-based perspective*. 20<sup>th</sup> EGOS Colloquium. Slovenia: Ljubljana University, July, 2004.
- DAY, G. S; REIBSTEIN, D. J. *Dynamic competitive advantage*. Nova York: Wiley, 1998.
- DEAN, T.J; BROWN, R.L; BAMFORD, C.E. *Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations*, *Strategic Management Journal*, 19: 709-728, 1998.
- DeFELLIPPI, R.J; ARTHUR, M.B. *Paradox in project-base enterprise: the case of film making*, *California Management Review*, vol 40, n.2., Winter, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Project-based learning, embedded learning contexts and the management of knowledge*. 3<sup>rd</sup> European Conference on Organizing Knowledge and Capabilities, Athens, Greece. April, 2002.
- DEMO, P. *Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.
- DIERICKX, I; COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*. v.35, n.12. December, 1989.
- DINIZ FILHO, L.L. *Tendências recentes no setor comercial*. São Paulo. *Em perspectiva*. v.10, n.4, p. 128-136, 1996.
- DOSI, G; CORIAT, B. *The nature and accumulation of organizational competences/capabilities*. *Revista brasileira de inovação*, v.1, n.2 , jul/dez. 2002.
- DRETSKE, F. *Knowledge and the flow of information*. Oxford: Basil Blackwell, 1981.



DURAND, T. *Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change*. In: Competence-based strategic management. Ron Sanchez and Aimé Heene (Ed.). Chichester, England: Wiley, 1997.

\_\_\_\_\_. *Forms of incompetence*. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

\_\_\_\_\_. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion* (a paraître), 1999.

\_\_\_\_\_. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*. Dossier du n.127, Janvier-février. p.84-102, 2000.

DUTRA, J.S. *Complexidade na carreira de executivos. Relatório de pesquisa realizado pela FIA-FEA-USP, PROGEP - Programa de Gestão de Pessoas, com apoio da DBM do Brasil*, 1998.

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

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.

ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1983.

EISENHARDT, K,M. *Building theory form case study research*. *Academy of Management Review*, v.14.n.4. 1994.

ESQUE, T.J; GILBERT, T.F *Making competencies pay off*. *Training*. Jan, 1995.

FAHEY, L; RANDALL, R.M. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *El Desafio Competitivo para la Industria Brasileña*. *Revista de La Cepal*, Santiago de Chile, v. 58, 1996.

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.

- GADDIS, P.O. *The project manager*, Harvard Business Review, May-June, 1960.
- GAGNÉ, R.M; BRIGGS, L.J.; WAGER,W. *Principles of instructional design*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- GANN, D.M; SALTER, A. *Learning and innovation management in Project-based, service-enhanced firms*. International Journal of Innovation Management. 2/4, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems*. Research Policy, 29, 2000.
- GESTRIN, M.V; KNIGHT, R.F; RUGMAN, P.M. *Templeton global performance index 2000*, Oxford: Templeton College, University of Oxford, 2000.
- GILGEOUS, V; PARVEE, K. *Core competency requirements for manufacturin effectiveness, Integrated Manufaturin Systems*. v.12, n.3, 2001.
- 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.
- GRABHER.G. *Fragile sector, robust practice: Project ecologies in new media*, Grabher ed. Environment and Planning a Theme Issue, v.34. n.11, 2002.
- GRANGER, G.G. *A ciência das ciências*. São Paulo. UNESP, 1994.
- GRANOVETTER, M. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology 91 (3), 1985.
- GRANT, R.M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review 33 (3): , 1991.
- \_\_\_\_\_. *Prospering in dynamically competitive environment: organizational capability as knowledge and strategy resources for the knowledge-based economy woburn*: Butterworth-Heinemann,1999.
- \_\_\_\_\_. *Contemporary strategic analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden, MA: Blackwell, 2002.
- GREEN, P.C. *Bulding robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- HALL, R. *Complex systems, complex learning and competence building*. In: SANCHEZ, R; HEENE, A. (Ed.). Strategic Learning and Knowledge Management. West Sussex: Wiley, p.39-64, 1998.
- \_\_\_\_\_. *The strategic analys of intangible resources*. In: ZACK, M.H (Ed). Knowledge and Strategy: resources for the knowledge-based economy. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, p.181-195, 1999.

- HAIR, J. *et al. Multivariate data analysis: with readings*. 6.ed. Prentice Hall, 2003.
- HAMEL, G. *Competition for competence and interpartner learning within international alliances*. *Strategic Management Journal* 12: 83-103, 1991.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. *Strategic intent*, *Harvard Business Review* maio-junho: 63-76, 1989.
- \_\_\_\_\_. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June,1990.
- \_\_\_\_\_. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPDEN-TURNER, C; TROMPENAARS, F. *The seven cultures of capitalism*. Nova York: Doubleday, 1993.
- HANDERSON, R; MITCHELL,W.*The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance*, *Strategic Management Journal*, 18: 5-14, 1997.
- HIPÓLITO, J. *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- HITT, M.A *et al. Understanding the differences in Korean an US executives strategic orientations*, *Strategic Management Journal* 18(2): 159-67, 1997.
- HOBDAY, M. *The project-based organization: an ideal form for management of complex products and systems*. *Research Policy*, 29, 2000.
- IANSITI, M. *Technology integration: managing technological evolution in a complex environment*, *Research Policy*, 24, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Technology integration: making critical choices in a dynamic world*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1998.
- IRELAND, R.D; HITT, M.A. *Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development*, *Business Horizons*, 35(3), 1992.
- JOHNSON, S.B. *Three approaches to big technology: operations research, Systems Engineering and Project Management*, Society for the History of Technology, 1997.
- KEEGAN, A; TURNER, J.R. *The management of innovation in project-based firms*. *Long Range Planning*, n.35.v.4, 2002.
- KEYNES, J.M. *The general theory of employment, interest and money*. Londres, Macmillan, 1936.

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

KUSONOKI, K; NONAKA, I; NAGATA, A. *Organizational capabilities in product development of japanese firms: a conceptual framework and empirical findings*, *Organization Science*, vol.9, n.6, Nov-Dec, 1998.

LAKATOS, E. *Metodologia do trabalho científico*. 6.ed. São Paulo: 2001.

LE BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.

\_\_\_\_\_. *Construire la compétence collective de lémtreprise*, *Gestion*, v.22, n.3, Automne, 1997.

\_\_\_\_\_. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ed. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI, D; HITT, M.A; BETTIS, R.A. *Dynamic core competencies through metalearning and strategic context*, *Journal of Management*, 22: 247-267, 1996.

LEONARD, D. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1995.

LEONARD-BARTON, D. *The Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

\_\_\_\_\_. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the source of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

LERNER,W. *Competência essencial na administração*. Global. São Paulo, 2002.

LINDBLOM, C.E. *The science of muddling through*. *Public Administration Review* 19: 78-88, 1959.

MAGALHÃES, S. et al. *Desenvolvimento de competências: o futuro agora!*. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, p.13-14, jan. 1997.

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

MAHONEY, J. T., & SANCHEZ, R. *Competence theory building: Reconnecting management research and management practice*. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management*, 43-64. New York: John Wiley, 1997.

MARCH, J.G. *The technology of foolishness*. IN: J. MARSH; OLSEN, J (eds). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

\_\_\_\_\_. *Exploration and exploitation in organization learning*. Organization Science, 2/1, 1991.

McGAHAN, A.M; PORTER, M.E. *How much does industry matter really?* Strategic Management Journal, 18: 15-30, 1999.

McGILL, M.E.; SLOCUM Jr, J.W de. *A empresa mais inteligente*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

McLAGAN, P.A. *Competencies: the next generation*. Training & Development, p.40-47, may, 1997.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

MEISTER, J.C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLO, R.B de; CUNHA, C.J.C. de A. *A Natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras*. In: Anais 25º Encontro da Associação Nacional do Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Campinas: ANPAD, 2001.

MIDDLETON, C.J. *How to set up a project organization*, Harvard Business Review, March-April, 1967.

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

\_\_\_\_\_. *Crafting strategy*. Harvard Business Review, julho-agosto: 65-75, 1987.

\_\_\_\_\_. *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAP EL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal 6: 257-272, 1985.

MORRIS, J.A; FELDMAN, D.C. *The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor*. In: *The Academy of Management Review*, v.21, n.4, p.986-1010, October, 1996.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NELSON, R.R. *The role of firm differences in a evolutionary theory of technical advance*, Science and Public Policy, v.18. n.6, 1991.

NELSON, R. R; WINTER, S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

\_\_\_\_\_. *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1983.

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

O desempenho do setor. Revista SUPERHIPER, São Paulo, n. 351, p. 37-40, fevereiro 2005.

OSGOOD, C. E.; SUCCI, G. J. ;TANNENBAUM, P. H. *The measurement of meaning*. Urbana, Ill: University of Illinois Press. 1957.

PARRY, S. B. *The quest for competences*. In: PERRENOUD, P. Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? *Training*. v.33. n. 7. p. 48-56, july, 1996.

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

PEREIRA, C. *Representações sociais do envolvimento nos direitos humanos: sua ancoragem nos sistemas de valores de estudantes universitários*. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-graduação em Psicologia Social. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2001.

PETTIGREW, A.M. *The politics of organizational decision-making*, Londres: Tavistock, 1973.

\_\_\_\_\_. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Blackwell, 1985.

PERRENOUD, Philippe. *Avaliação: da excelência á regulação das aprendizagens: entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquistar mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

POPPER, M; LIPSCHITZ, R. *Organizational learning mechanisms: a structural/cultural approach to organizational learning*. Haifa Israel: University of Haifa, 1995.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and firms*. Nova York: Free Press and Macmillan, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *What is strategy?* *Havard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

PRENCIPE, A; TELL, F. *Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms*. Research Policy, v.30, n.9, 1995.

PROENÇA, A. *Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, ano VIII, n.23, 1999.

QUINN, J.B. *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.

Ranking a comparação que você queria. Revista SUPERMERCADO MODERNO, São Paulo, n. 04, p. 79-141, abril 2004.

REZENDE, E. *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, G.B. *The organization of industry*, The Economic Journal, September, 1972.

ROPÉ, F; TANGUY, L. Introdução. In: *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Françoise Ropé & Lucie Tanguy (Org.). Campinas: Papirus, 1997.

RUANO, A. M. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Qualitymark. São Paulo, 2003.

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

\_\_\_\_\_. *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.

RUMELT, R.P. *Toward a strategic view of the firm*, Competitive Strategic Management Journal, Prentice Halln, 1984.

RUMELT, R. P; SCHENDEL, D; TEECE, D. J. *Consortium on competitiveness & cooperation*. Strategic management and economics. Berkeley, CA: University of California at Berkeley Center for Research in Management Consortium on Competitiveness & Cooperation, 1991.

SANCHEZ, R. *Managing articulated knowledge in competence-based competition*. In: Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: Wiley, 1997.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Suécia: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.  
SANTOS, M.A dos. *Supermercados*. São Paulo: Gazeta Mercantil. Análise setorial, 1998.

SCHOEMAKER, P.J.H. *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, 114: 33-46, 1993.

SCHUCK, G. *Tecnologia inteligente, operários inteligentes*. In: STARKEY, K. (Ed). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 21.ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

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.

SIVULA, P; VAN DEN BOSCH, F.A.; ELFRING,T. *Competence building by incorporating clients into the development of a business service firm's knowledge base*. In: SANCHES,R; HEENE, A. (Ed). Strategic learning and knowledge management. West Sussex: Wiley, 1998.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 2002.

SPARROW, P; BOGNANNO, M. *Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment*. In: Managing Learning. Christopher Mabey & Paul Lles. (Ed.). London: Routledge, 1994.

SPECTOR, P. E. *Summated rating scale construction: an introduction*. Newbury Park: Sage, 1992

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. *Competence at work: models for superior performance*. Nova York: Wiley, 1993.

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

STALK, G; EVANS, P; SHULMAN, L.E. *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy*, Harvard Business Review. n.70, March-April, 1992.

STEIDTMAN, R.J. *The new retail economy: retailing at the dawn of a new millennium*. Pricewaterhouse Coopers, 1999.

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

SWEDBERG, R; HIMMELSTRAND, W; BRULIN, G. *The paradigm of economic sociology*. Theory and Society 16(2): 169-213, 1987.



TEECE, D; PISANO, G. *The dynamic capabilities of firms: an introduction industrial and corporate change*, vol.3, n.3, 1994.

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

TREACY, M; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

UHRY, R; BULGACOV, S. *Gestão do conhecimento e formação de capacidades em bancos*. *RAE-eletrônica*, v.2, n.1, jan/jun, 2003. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em 20.mar.2004.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

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.

VENZIN, M; von KROGH, G; ROOS, J. *Future research into knowledge mangement*. In: von KROGH,G; ROOS, J; KLEINE, D. (Ed.). *Knowing in Firms*. Londres: Sage, 1998.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEBSTER. *Webster third new international dictionary of the English language*. GOVE, P.B; Merriam-Webster editorial staff. (Ed.). Springfield: G & C Merriam Co., 1981.

WEICK, K.E. Cartographic myths in organizations. IN: A. HUFF (ed) *Mapping stratratgenic thought*, Londres: Wiley, 1990.

WHITLEY, R.D. *The social construction of business systems in East Asia*. *Organizatou Studies* 12 (1): 1-28, 1991.

\_\_\_\_\_. *Divergent capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

WHITTINGTON, R. *Putting giddens into action: social systems and managerial agency*. *Journal of Management Studies* 29 (6): 693-712, 1992.

\_\_\_\_\_. *O que é estratégia*. Trad. Maria Lucia G.L. Rosa. São Paulo: Pioneira, 2002.

WINCH, G. Thirty years of project management. What have we learned? Presented at British Academy of Management, Aston University, 1997.

WOODRUFFE. *Competent by any other name*, *Personnel Management*. p.30-33, set. 1991.

WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Tavistock Publications, 1965.

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

ZAHN, E; FOSCHIANI, S; TILEBEIN, M. *Nachhaltige wettbewerbsvorteile durch wissens management*. In: KRALLMANN, H. (Hrsg.). *Wettbewerbsvorteile durch wissenmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, p.239-270, 2000.

ZAHRA, S.A; IRELAND, R.D; HITT, M.A. *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry technological learning and performance*, *Academy of Management Journal*, 2000.

ZAHRA, S.A; NIELSEN,P; BOGNER, W.C. *Corporate entrepreneurship, knowledge, and competences development*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3): 169-189, 1996.

ZARIFIAN, P. *Compétences et organization qualifiante em milieu industriel*. In: MINET, F; PARLIER,M; WITTE, S. *La Compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1994.

\_\_\_\_\_. *A gestão da e pela competência*. In: Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologias, mimeo, 1996a.

\_\_\_\_\_. *Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial*. In: Anais do Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, 1996b.

\_\_\_\_\_. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.

\_\_\_\_\_. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Trad. Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

**Manaus, setembro de 2004**

Prezado Gestor,

A presente pesquisa visa identificar o grau de importância para cada competência e estabelecer uma competência essencial e duas competências básicas que o setor supermercadista brasileiro poderia implementar objetivando o alcance da competitividade empresarial.

Esse estudo é parte integrante de minha tese de doutorado no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

As suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo e são muito importantes para avaliarmos o grau das competências essenciais para o setor supermercadista brasileiro.

Desde já agradeço a sua valiosa contribuição à consecução desse trabalho científico.

Atenciosamente,

Prof. Antonio Geraldo Harb  
Doutorando PPGEP/UFSC

## APÊNDICE B

### COMPETÊNCIAS PARA O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO, ASSINALE O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA CADA COMPETÊNCIA QUE O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO DEVE IMPLEMENTAR OBJETIVANDO O ALCANCE DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL. NÃO HÁ RESPOSTA CERTA, OU RESPOSTA ERRADA.

DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS

Permite às pessoas adquirirem conhecimentos e habilidades necessárias para o melhor desempenho de suas atividades no âmbito organizacional.

#### 1) Qual o grau de importância da competência desenvolvimento de pessoas?

SEM  
IMPORTÂNCIA

EXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

DOMÍNIO  
TECNOLÓGICO

Possibilitam a criação de produtos inovadores, com base em novas formas de aplicação da ciência e da tecnologia.

#### 2) Qual o grau de importância da competência domínio tecnológico?

SEM  
IMPORTÂNCIA

EXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

FLEXIBILIDADE  
CULTURAL

Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.

### 3) Qual o grau de importância da competência flexibilidade cultural?

SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

FOCO NO  
CONSUMIDOR

É um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades do consumidor de um certo segmento competitivo.

### 4) Qual o grau de importância da competência foco no consumidor?

SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

GESTÃO  
DE  
MUDANÇAS

É o processo de transformação de pessoas, sistemas de trabalho e estruturas organizacionais.

### 5) Qual o grau de importância da competência gestão de mudanças?

SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

GESTÃO  
DE  
PROCESSOS

Permite desenvolver a organização, melhorar a eficácia e a qualidade do trabalho executado assegurando a satisfação de clientes e colaboradores.

### 6) Qual o grau de importância da competência gestão de processos?

SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**INTENÇÃO  
ESTRATÉGICA**

Alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo.

**7) Qual o grau de importância da competência intenção estratégica?**SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**LOGÍSTICA**

Visa prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição (movimentação e armazenagem) de produtos para clientes e consumidores.

**8) Qual o grau de importância da competência logística?**SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**MARKETING  
E  
VENDAS**

Forma de sentir o mercado e buscar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços que satisfaçam necessidades específicas.

**9) Qual o grau de importância da competência marketing e vendas?**SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**NEGOCIAÇÃO**

É o ato de comprar e vender algo a alguém agregando valor para si ou para a organização.

**10) Qual o grau de importância da competência negociação?**SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

- ①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩



**RELACIONAMENTO  
COM O  
FORNECEDOR**

Empresa e fornecedores podem juntos desenvolver projetos e formar, assim, a chamada relação ganha-ganha.

**11) Qual o grau de importância da competência relacionamento com o fornecedor?**

SEM  
IMPORTÂNCIA

EXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**UTILIZAÇÃO  
INTELIGENTE DA  
BASE DE DADOS**

Permite que os dados sejam analisados e que conhecimento possivelmente relevante seja encontrado.

**12) Qual o grau de importância da competência utilização inteligente da base de dados?**

SEM  
IMPORTÂNCIA

EXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**VELOCIDADE  
E  
FLEXIBILIDADE**

É o conjunto de capacidades que se vale uma empresa em respostas rápidas aos vários requisitos e oportunidades que constituem os ambientes competitivos dinâmicos e incertos.

**13) Qual o grau de importância da competência velocidade e flexibilidade?**

SEM  
IMPORTÂNCIA

EXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①      ②      ③      ④      ⑤      ⑥      ⑦      ⑧      ⑨      ⑩

**VISÃO  
ESTRATÉGICA**

É o cenário que a organização tem à respeito de si mesma e de seu futuro. É a maneira de ver a si própria projetada no tempo e no espaço.

**14) Qual o grau de importância da competência visão estratégica?**SEM  
IMPORTÂNCIAEXTREMA  
IMPORTÂNCIA

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

⑩

*APÊNDICE C***COMPETÊNCIAS PARA O SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO**

DAS 14 COMPETÊNCIAS ELENCADAS NO ANEXO B ESCOLHA E ESCREVA O QUE SE SEGUE:

1) Uma competência essencial que gere um diferencial competitivo para o seu Hipermercado ou Supermercado:

a) Competência essencial

.....

2) Duas competências básicas que darão suporte à competência essencial escolhida por você na questão acima:

a) Competência básica

(1).....

b) Competência básica (2)

.....

## APÊNDICE D

### DADOS DO ENTREVISTADO

POR FAVOR, INFORME SEUS DADOS PESSOAIS ASSINALANDO COM UM X AS RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABAIXO:

#### 1. Nível de escolaridade:

- a) Fundamental
- b) Médio
- c) Superior
- d) Pós Graduação

#### 2. Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

#### 3. Faixa etária:

- a) Entre 18 anos e 29 anos
- b) Entre 30 anos e 45 anos
- c) Entre 46 anos e 55 anos
- d) Acima de 55 anos

#### 4. Renda mensal:

- a) Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.999,00
- b) Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.999,00
- c) Entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00
- d) Acima de R\$ 7.000,00

#### 5. Há quanto tempo atua no setor supermercadista:

- a) 1 ano
- b) Mais de 1 ano até 3 anos
- c) Mais de 3 anos até 5 anos
- d) Acima de 5 anos

#### 6. Região geográfica onde atua no setor supermercadista:

- a) Norte
- b) Nordeste
- c) Sul
- d) Sudeste
- e) Centro-Oeste

## APÊNDICE E

### CÁLCULOS DOS RECURSOS APLICATIVOS DO *STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE.- SPSS 13.0*

#### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Desenvolvimento Tecnológico	307	10	8,21	1,522	2,316
Cultural	307	10	6,38	1,543	2,380
Foco	307	10	8,14	1,707	2,914
Mudanças	307	10	6,45	1,858	3,451
Processos	307	10	6,13	1,470	2,162
Intenção	307	10	6,66	2,187	4,781
Logística	307	10	7,39	1,556	2,421
Marketing	307	10	6,76	1,742	3,035
Negociação	307	10	6,47	1,738	3,021
Fornecedor	307	10	7,36	1,322	1,749
Base de Dados	307	10	6,32	1,481	2,192
Velocidade	307	10	6,48	1,420	2,015
Visão Estratégica	307	10	7,24	1,677	2,811
Valid N (listwise)	307				

## Factor Analysis

Correlation Matrix

	Desenvolvimento	Tecnológico	Cultural	Foco	Mudanças	Processos	Intenção	Logística	Marketing	Negociação	Fornecedor	Base de Dados	Velocidade	Visão Estratégica	
Correlation	Desenvolvimento	1,000	,149	,479	-,185	,174	-,132	,114	-,102	-,163	-,273	-,007	,066	,187	,242
	Tecnológico	,149	1,000	,303	-,106	,299	,238	,256	,356	,120	,278	-,145	,299	,289	,158
	Cultural	,479	,303	1,000	-,091	,388	,015	,192	,222	-,041	-,080	-,172	,242	,178	,257
	Foco	-,185	-,106	-,091	1,000	,030	-,193	-,551	-,011	-,248	,110	,219	-,150	-,227	-,356
	Mudanças	,174	,299	,388	,030	1,000	,039	,003	,414	,017	,293	-,235	,437	,281	,232
	Processos	-,132	,238	,015	-,193	,039	1,000	,379	,252	,427	,362	-,067	,176	,251	,324
	Intenção	,114	,256	,192	-,551	,003	,379	1,000	,353	,536	,242	-,275	,170	,234	,376
	Logística	-,102	,356	,222	-,011	,414	,252	,353	1,000	,232	,540	-,387	,311	,243	,185
	Marketing	-,163	,120	-,041	-,248	,017	,427	,536	,232	1,000	,358	,009	,180	,136	,303
	Negociação	-,273	,278	-,080	,110	,293	,362	,242	,540	,358	1,000	-,167	,287	,225	,128
	Fornecedor	-,007	-,145	-,172	,219	-,235	-,067	-,275	-,387	,009	-,167	1,000	-,136	-,163	-,206
	Base de Dados	,066	,299	,242	-,150	,437	,176	,170	,311	,180	,287	-,136	1,000	,400	,299
	Velocidade	,187	,289	,178	-,227	,281	,251	,234	,243	,136	,225	-,163	,400	1,000	,339
	Visão Estratégica	,242	,158	,257	-,356	,232	,324	,376	,185	,303	,128	-,206	,299	,339	1,000
Sig. (1-tailed)	Desenvolvimento		,004	,000	,001	,001	,010	,023	,037	,002	,000	,451	,124	,001	,000
	Tecnológico	,004		,000	,032	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,005	,000	,000	,003
	Cultural	,000	,000		,055	,000	,396	,000	,000	,237	,080	,001	,000	,001	,000
	Foco	,001	,032	,055		,300	,000	,000	,423	,000	,028	,000	,004	,000	,000
	Mudanças	,001	,000	,000	,300		,248	,482	,000	,384	,000	,000	,000	,000	,000
	Processos	,010	,000	,396	,000	,248		,000	,000	,000	,000	,120	,001	,000	,000
	Intenção	,023	,000	,000	,000	,482	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	Logística	,037	,000	,000	,423	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	Marketing	,002	,018	,237	,000	,384	,000	,000	,000		,000	,437	,001	,009	,000
	Negociação	,000	,000	,080	,028	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,012
	Fornecedor	,451	,005	,001	,000	,000	,120	,000	,000	,437	,002		,008	,002	,000
	Base de Dados	,124	,000	,000	,004	,000	,001	,001	,000	,001	,000	,008		,000	,000
	Velocidade	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,002	,000		,000
	Visão Estratégica	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,012	,000	,000	,000	

**Communalities**

	Initial	Extraction
Desenvolvimento	1,000	,731
Tecnológico	1,000	,556
Cultural	1,000	,734
Foco	1,000	,724
Mudanças	1,000	,663
Processos	1,000	,569
Intenção	1,000	,805
Logística	1,000	,749
Marketing	1,000	,673
Negociação	1,000	,732
Fornecedor	1,000	,847
BasedeDados	1,000	,642
Velocidade	1,000	,606
VisãoEstratégica	1,000	,561

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1304,998
	df	91
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Inverse of Correlation Matrix**

	Desenvolvimento	Tecnológico	Cultural	Foco	Mudanças	Processos	Intenção	Logística	Marketing	Negociação	Fornecedor	BasedeDados	Velocidade	VisãoEstratégica
Desenvolvimento	1,663	-,134	-,595	,066	-,186	,229	-,319	,282	,298	,251	-,172	,118	-,225	-,285
Tecnológico	-,134	1,367	-,235	,039	-,099	-,182	-,137	-,198	,083	-,193	-,046	-,130	-,135	,135
Cultural	-,595	-,235	1,714	-,231	-,424	-,044	-,306	-,246	,088	,432	,065	-,146	,084	-,121
Foco	,066	,039	-,231	1,798	,035	,053	,992	-,280	,001	-,483	-,231	,176	,157	,238
Mudanças	-,186	-,099	-,424	,035	1,762	,144	,540	-,417	-,063	-,332	,159	-,397	-,089	-,155
Processos	,229	-,182	-,044	,053	,144	1,490	-,170	-,012	-,264	-,285	-,091	,042	-,172	-,302
Intenção	-,319	-,137	-,306	,992	,540	-,170	2,563	-,561	-,893	-,255	,279	,106	,013	-,076
Logística	,282	-,198	-,246	-,280	-,417	-,012	-,561	2,026	,055	-,616	,413	-,063	-,048	,047
Marketing	,298	,083	,088	,001	-,063	-,264	-,893	,055	1,820	-,299	-,350	-,097	,075	-,263
Negociação	,251	-,193	,432	-,483	-,332	-,285	-,255	-,616	-,299	1,997	,039	-,166	-,140	,006
Fornecedor	-,172	-,046	,065	-,231	,159	-,091	,279	,413	-,350	,039	1,358	-,077	,033	,154
BasedeDados	,118	-,130	-,146	,176	-,397	,042	,106	-,063	-,097	-,166	-,077	1,496	-,333	-,158
Velocidade	-,225	-,135	,084	,157	-,089	-,172	,013	-,048	,075	-,140	,033	-,333	1,400	-,182
VisãoEstratégica	-,285	,135	-,121	,238	-,155	-,302	-,076	,047	-,263	,006	,154	-,158	-,182	1,537

## Anti-image Matrices

	Desenvolvimento	Tecnológico	Cultural	Foco	Mudanças	Processos	Intenção	Logística	Marketing	Negociação	Fornecedor	Base de Dados	Velocidade	Visão Estratégica
Anti-image Covariância	,601	-,059	-,209	,022	-,064	,092	-,075	,084	,098	,076	-,076	,047	-,097	-,111
Tecnológico	-,059	,731	-,100	,016	-,041	-,089	-,039	-,071	,033	-,071	-,025	-,063	-,071	,064
Cultural	-,209	-,100	,583	-,075	-,140	-,017	-,070	-,071	,028	,126	,028	-,057	,035	-,046
Foco	,022	,016	-,075	,556	,011	,020	,215	-,077	,000	-,135	-,095	,066	,063	,086
Mudanças	-,064	-,041	-,140	,011	,568	,055	,120	-,117	-,020	-,094	,066	-,151	-,036	-,057
Processos	,092	-,089	-,017	,020	,055	,671	-,045	-,004	-,097	-,096	-,045	,019	-,082	-,132
Intenção	-,075	-,039	-,070	,215	,120	-,045	,390	-,108	-,191	-,050	,080	,028	,004	-,019
Logística	,084	-,071	-,071	-,077	-,117	-,004	-,108	,494	,015	-,152	,150	-,021	-,017	,015
Marketing	,098	,033	,028	,000	-,020	-,097	-,191	,015	,549	-,082	-,142	-,036	,030	-,094
Negociação	,076	-,071	,126	-,135	-,094	-,096	-,050	-,152	-,082	,501	,014	-,056	-,050	,002
Fornecedor	-,076	-,025	,028	-,095	,066	-,045	,080	,150	-,142	,014	,736	-,038	,017	,074
Base de Dados	,047	-,063	-,057	,066	-,151	,019	,028	-,021	-,036	-,056	-,038	,668	-,159	-,069
Velocidade	-,097	-,071	,035	,063	-,036	-,082	,004	-,017	,030	-,050	,017	-,159	,714	-,085
Visão Estratégica	-,111	,064	-,046	,086	-,057	-,132	-,019	,015	-,094	,002	,074	-,069	-,085	,651
Anti-image Correlação	,624 <sup>a</sup>	-,089	-,352	,038	-,109	,146	-,155	,154	,171	,138	-,114	,075	-,148	-,178
Tecnológico	-,089	,870 <sup>a</sup>	-,154	,025	-,064	-,127	-,073	-,119	,052	-,117	-,034	-,091	-,098	,093
Cultural	-,352	-,154	,691 <sup>a</sup>	-,132	-,244	-,028	-,146	-,132	,050	,233	,043	-,091	,054	-,075
Foco	,038	,025	-,132	,651 <sup>a</sup>	,019	,033	,462	-,147	,000	-,255	-,148	,108	,099	,143
Mudanças	-,109	-,064	-,244	,019	,744 <sup>a</sup>	,089	,254	-,221	-,035	-,177	,103	-,245	-,057	-,094
Processos	,146	-,127	-,028	,033	,089	,834 <sup>a</sup>	-,087	-,007	-,160	-,165	-,064	,028	-,119	-,200
Intenção	-,155	-,073	-,146	,462	,254	-,087	,687 <sup>a</sup>	-,246	-,413	-,113	,150	,054	,007	-,038
Logística	,154	-,119	-,132	-,147	-,221	-,007	-,246	,781 <sup>a</sup>	,028	-,306	,249	-,036	-,028	,027
Marketing	,171	,052	,050	,000	-,035	-,160	-,413	,028	,727 <sup>a</sup>	-,157	-,223	-,059	,047	-,158
Negociação	,138	-,117	,233	-,255	-,177	-,165	-,113	-,306	-,157	,744 <sup>a</sup>	,024	-,096	-,084	,003
Fornecedor	-,114	-,034	,043	-,148	,103	-,064	,150	,249	-,223	,024	,712 <sup>a</sup>	-,054	,024	,107
Base de Dados	,075	-,091	-,091	,108	-,245	,028	,054	-,036	-,059	-,096	-,054	,836 <sup>a</sup>	-,230	-,104
Velocidade	-,148	-,098	,054	,099	-,057	-,119	,007	-,028	,047	-,084	,024	-,230	,855 <sup>a</sup>	-,124
Visão Estratégica	-,178	,093	-,075	,143	-,094	-,200	-,038	,027	-,158	,003	,107	-,104	-,124	,843 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,847	27,479	27,479	3,847	27,479	27,479	2,428	17,339	17,339
2	1,992	14,228	41,707	1,992	14,228	41,707	2,102	15,017	32,357
3	1,760	12,571	54,279	1,760	12,571	54,279	1,887	13,476	45,833
4	1,085	7,753	62,032	1,085	7,753	62,032	1,845	13,182	59,014
5	,907	6,478	68,510	,907	6,478	68,510	1,329	9,496	68,510
6	,774	5,531	74,041						
7	,689	4,924	78,965						
8	,584	4,169	83,134						
9	,507	3,622	86,755						
10	,457	3,264	90,019						
11	,427	3,047	93,066						
12	,403	2,876	95,942						
13	,325	2,323	98,265						
14	,243	1,735	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Desenvolvimento	,159	,755	-,287	,121	,195
Tecnológico	,556	,146	,204	,102	,416
Cultural	,412	,654	,023	-,029	,368
Foco	-,413	-,059	,689	,185	,202
Mudanças	,513	,361	,506	,044	-,109
Processos	,531	-,432	-,159	,244	,126
Intenção	,660	-,199	-,486	-,222	,211
Logística	,654	-,149	,424	-,316	,142
Marketing	,500	-,529	-,286	,184	,169
Negociação	,532	-,486	,457	,037	,044
Fornecedor	-,427	-,093	-,081	,765	,252
BasedeDados	,592	,146	,236	,302	-,352
Velocidade	,578	,162	,004	,292	-,400
VisãoEstratégica	,604	,132	-,334	,134	-,222

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Desenvolvimento	-,028	-,289	,158	,789	,013
Tecnológico	,223	,518	,131	,467	,049
Cultural	-,006	,163	,129	,823	-,112
Foco	-,577	,407	-,208	-,148	,401
Mudanças	-,220	,472	,521	,309	-,158
Processos	,655	,278	,185	-,095	,140
Intenção	,802	,089	,013	,201	-,337
Logística	,177	,736	,140	,076	-,389
Marketing	,767	,215	,075	-,143	,113
Negociação	,254	,740	,215	-,271	-,025
Fornecedor	-,019	-,188	-,101	-,030	,894
BasedeDados	,063	,259	,751	,080	-,017
Velocidade	,182	,057	,747	,095	-,054
VisãoEstratégica	,451	-,101	,525	,212	-,165

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	,566	,462	,544	,287	-,298
2	-,470	-,280	,244	,792	-,119
3	-,630	,752	,124	-,137	,063
4	,091	-,065	,434	,032	,894
5	,232	,373	-,665	,520	,308

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Reproduced Correlations

	Desenvolvimento	Tecnológico	Cultural	Foco	Mudanças	Processos	Intenção	Logística	Marketing	Negociação	Fornecedor	Base de Dados	Velocidade	Visão Estratégica	
Reproduced Correl:	Desenvolvimento	,731 <sup>b</sup>	,234	,621	-,246	,194	-,143	,108	-,140	-,183	-,400	,026	,105	,171	,265
	Tecnológico	,234	,556 <sup>b</sup>	,479	,005	,401	,277	,304	,455	,231	,340	-,085	,283	,210	,209
	Cultural	,621	,479	,734 <sup>b</sup>	-,124	,418	-,029	,215	,243	-,090	-,073	-,169	,206	,189	,242
	Foco	-,246	,005	-,124	,724 <sup>b</sup>	,101	-,232	-,594	,001	-,304	,139	,319	-,106	-,273	-,508
	Mudanças	,194	,401	,418	,101	,663 <sup>b</sup>	,033	-,012	,467	-,090	,326	-,288	,527	,414	,218
	Processos	-,143	,277	-,029	-,232	,033	,569 <sup>b</sup>	,486	,285	,605	,435	,045	,243	,257	,321
	Intenção	,108	,304	,215	-,594	-,012	,486	,805 <sup>b</sup>	,355	,568	,227	-,340	,105	,198	,458
	Logística	-,140	,455	,243	,001	,467	,285	,355	,749 <sup>b</sup>	,250	,609	-,506	,319	,207	,160
	Marketing	-,183	,231	-,090	-,304	-,090	,605	,568	,250	,673 <sup>b</sup>	,406	,043	,147	,188	,315
	Negociação	-,400	,340	-,073	,139	,326	,435	,227	,609	,406	,732 <sup>b</sup>	-,180	,348	,224	,100
	Fornecedor	,026	-,085	-,169	,319	-,288	,045	-,340	-,506	,043	-,180	,847 <sup>b</sup>	-,143	-,140	-,197
	Base de Dados	,105	,283	,206	-,106	,527	,243	,105	,319	,147	,348	-,143	,642 <sup>b</sup>	,596	,416
	Velocidade	,171	,210	,189	-,273	,414	,257	,198	,207	,188	,224	-,140	,596	,606 <sup>b</sup>	,497
	Visão Estratégica	,265	,209	,242	-,508	,218	,321	,458	,160	,315	,100	-,197	,416	,497	,561 <sup>b</sup>
Residual	Desenvolvimento		-,085	-,143	,061	-,020	,010	,006	,038	,020	,128	-,034	-,039	,016	-,023
	Tecnológico	-,085		-,176	-,111	-,101	-,039	-,048	-,099	-,111	-,062	-,060	,016	,079	-,050
	Cultural	-,143	-,176		,033	-,030	,044	-,023	-,021	,049	-,007	-,003	,035	-,010	,015
	Foco	,061	-,111	,033		-,071	,040	,043	-,012	,056	-,030	-,100	-,044	,046	,152
	Mudanças	-,020	-,101	-,030	-,071		,006	,014	-,052	,106	-,033	,054	-,090	-,132	,013
	Processos	,010	-,039	,044	,040	,006		-,107	-,033	-,178	-,073	-,112	-,067	-,005	,003
	Intenção	,006	-,048	-,023	,043	,014	-,107		-,002	-,032	,016	,065	,036	-,082	-,025
	Logística	,038	-,099	-,021	-,012	-,052	-,033	-,002		-,018	-,069	,119	-,009	,036	-,011
	Marketing	,020	-,111	,049	,056	,106	-,178	-,032	-,018		-,048	-,034	,033	-,052	-,010
	Negociação	,128	-,062	-,007	-,030	-,033	-,073	,016	-,069	-,048		,013	-,060	,000	,029
	Fornecedor	-,034	-,060	-,003	-,100	,054	-,112	,065	,119	-,034	,013		,007	-,023	-,010
	Base de Dados	-,039	,016	,035	-,044	-,090	-,067	,065	-,009	,033	-,060	,007		-,196	-,117
	Velocidade	,016	,079	-,010	,046	-,132	-,005	,036	,036	-,052	,000	-,023	-,196		-,158
	Visão Estratégica	-,023	-,050	,015	,152	,013	,003	-,082	,025	-,011	,029	-,010	-,117	-,158	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 37 (40,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

b. Reproduced communalities

## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	99,7
	Excluded <sup>a</sup>	1	,3
	Total	308	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,657	14

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Desenvolvimento Tecnológico	8,21	1,522	307
Cultural	6,33	1,435	307
Foco	6,38	1,543	307
Mudanças	8,14	1,707	307
Processos	6,45	1,858	307
Intenção	6,13	1,470	307
Logística	6,66	2,187	307
Marketing	7,39	1,556	307
Negociação	6,76	1,742	307
Fornecedor	6,47	1,738	307
BasedeDados	7,36	1,322	307
Velocidade	6,32	1,481	307
VisãoEstratégica	6,48	1,420	307
	7,24	1,677	307

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,880	6,134	8,208	2,075	1,338	,461	14
Item Variances	2,665	1,749	4,781	3,033	2,734	,601	14

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Desenvolvimento	88,11	92,168	,089	,399	,672
Tecnológico	89,98	83,108	,456	,269	,624
Cultural	89,94	85,091	,338	,417	,639
Foco	88,17	104,810	-,304	,444	,728
Mudanças	89,87	79,835	,416	,432	,624
Processos	90,18	84,424	,389	,329	,632
Intenção	89,66	78,245	,363	,610	,633
Logística	88,93	80,550	,505	,506	,614
Marketing	89,56	82,783	,355	,451	,635
Negociação	89,85	80,657	,429	,499	,623
Fornecedor	88,95	103,014	-,286	,264	,709
Base de Dados	90,00	82,239	,471	,332	,621
Velocidade	89,84	83,888	,430	,286	,628
Visão Estratégica	89,07	81,527	,421	,349	,625

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
96,32	97,086	9,853	14

## NPar Tests

### Chi-Square Test

#### Frequencies

##### Desenvolvimento

	Observed N	Expected N	Residual
2	1	38,4	-37,4
4	4	38,4	-34,4
5	22	38,4	-16,4
6	18	38,4	-20,4
7	38	38,4	-,4
8	42	38,4	3,6
9	138	38,4	99,6
10	44	38,4	5,6
Total	307		

##### Tecnológico

	Observed N	Expected N	Residual
2	2	34,1	-32,1
3	1	34,1	-33,1
4	21	34,1	-13,1
5	89	34,1	54,9
6	39	34,1	4,9
7	79	34,1	44,9
8	64	34,1	29,9
9	11	34,1	-23,1
10	1	34,1	-33,1
Total	307		

##### Cultural

	Observed N	Expected N	Residual
2	1	34,1	-33,1
3	4	34,1	-30,1
4	46	34,1	11,9
5	42	34,1	7,9
6	49	34,1	14,9
7	75	34,1	40,9
8	81	34,1	46,9
9	7	34,1	-27,1
10	2	34,1	-32,1
Total	307		

##### Foco

	Observed N	Expected N	Residual
4	7	43,9	-36,9
5	28	43,9	-15,9
6	22	43,9	-21,9
7	42	43,9	-1,9
8	47	43,9	3,1
9	80	43,9	36,1
10	81	43,9	37,1
Total	307		

##### Mudanças

	Observed N	Expected N	Residual
2	4	34,1	-30,1
3	6	34,1	-28,1
4	33	34,1	-1,1
5	70	34,1	35,9
6	42	34,1	7,9
7	64	34,1	29,9
8	41	34,1	6,9
9	26	34,1	-8,1
10	21	34,1	-13,1
Total	307		

##### Processos

	Observed N	Expected N	Residual
4	40	43,9	-3,9
5	93	43,9	49,1
6	39	43,9	-4,9
7	76	43,9	32,1
8	40	43,9	-3,9
9	18	43,9	-25,9
10	1	43,9	-42,9
Total	307		

**Intenção**

	Observed N	Expected N	Residual
2	2	34,1	-32,1
3	15	34,1	-19,1
4	52	34,1	17,9
5	46	34,1	11,9
6	31	34,1	-3,1
7	32	34,1	-2,1
8	40	34,1	5,9
9	63	34,1	28,9
10	26	34,1	-8,1
Total	307		

**Logística**

	Observed N	Expected N	Residual
4	20	43,9	-23,9
5	36	43,9	-7,9
6	15	43,9	-28,9
7	53	43,9	9,1
8	108	43,9	64,1
9	67	43,9	23,1
10	8	43,9	-35,9
Total	307		

**Marketing**

	Observed N	Expected N	Residual
2	1	34,1	-33,1
3	11	34,1	-23,1
4	27	34,1	-7,1
5	40	34,1	5,9
6	36	34,1	1,9
7	78	34,1	43,9
8	68	34,1	33,9
9	35	34,1	,9
10	11	34,1	-23,1
Total	307		

**Negociação**

	Observed N	Expected N	Residual
3	15	38,4	-23,4
4	33	38,4	-5,4
5	53	38,4	14,6
6	35	38,4	-3,4
7	75	38,4	36,6
8	62	38,4	23,6
9	28	38,4	-10,4
10	6	38,4	-32,4
Total	307		

**Fornecedor**

	Observed N	Expected N	Residual
4	7	43,9	-36,9
5	26	43,9	-17,9
6	36	43,9	-7,9
7	89	43,9	45,1
8	81	43,9	37,1
9	64	43,9	20,1
10	4	43,9	-39,9
Total	307		

**Base de Dados**

	Observed N	Expected N	Residual
2	2	34,1	-32,1
3	7	34,1	-27,1
4	27	34,1	-7,1
5	63	34,1	28,9
6	44	34,1	9,9
7	98	34,1	63,9
8	54	34,1	19,9
9	10	34,1	-24,1
10	2	34,1	-32,1
Total	307		

**Velocidade**

	Observed N	Expected N	Residual
2	1	34,1	-33,1
3	1	34,1	-33,1
4	17	34,1	-17,1
5	73	34,1	38,9
6	59	34,1	24,9
7	72	34,1	37,9
8	67	34,1	32,9
9	13	34,1	-21,1
10	4	34,1	-30,1
Total	307		

**VisãoEstratégica**

	Observed N	Expected N	Residual
3	1	38,4	-37,4
4	14	38,4	-24,4
5	45	38,4	6,6
6	41	38,4	2,6
7	57	38,4	18,6
8	77	38,4	38,6
9	42	38,4	3,6
10	30	38,4	-8,4
Total	307		



**Test Statistics**

	Desenvolvimento	Tecnológico	Cultural	Foco	Mudanças	Processos	Intenção	Logística	Marketing	Negociação	Fornecido	Base de Dados	Velocidade	Visão Estratégica
Chi-Square	44,805	289,492	236,430	109,147	123,915	136,964	82,287	170,619	156,221	100,479	163,049	259,121	248,801	103,293
df	7	8	8	6	8	6	8	6	8	7	6	8	8	7
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 38,4.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 34,1.

c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 43,9.