

# **A Determinação das Competências Essenciais: O Caso no Setor Supermercadista da Cidade de Manaus.**

Autoria: Antonio Geraldo Harb

**Resumo:** O objetivo deste artigo é identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes quais as competências relevantes, para a busca da competitividade, que deverão ser implementadas pelo setor supermercadista da cidade de Manaus. Com isso, procurou-se analisar as correlações com as várias competências, assim como estabelecer as variáveis que exercem maior influência na percepção de gestores, funcionários e clientes. Objetivou-se, também, identificar as competências emergentes, que serão essenciais para o setor, no futuro. A amostra foi constituída por trinta e um gestores, cento e vinte e nove funcionários e duzentos e setenta e oito clientes dos supermercados. Utilizou-se a análise descritiva, análise de variâncias, análise de comparação entre as médias e análise de dados qualitativos. Identificou-se trinta e cinco competências relevantes à prestação de um atendimento de qualidade, e quatorze competências emergentes. O estudo revela a necessidade de novos investimentos para o aperfeiçoamento do capital humano das empresas do setor supermercadista, contribuindo para uma melhor performance das estratégias de recursos humanos das organizações.

## **1. Introdução**

A evolução tecnológica e o movimento de fusões e aquisições observadas nos últimos tempos introduziram novos conceitos e mudaram comportamento nos mais variados setores da economia. No setor supermercadista não foi diferente, prova maior é o processo constante pelo qual o segmento vem passando no Brasil e no resto do mundo.

Os modelos estratégicos multiplicaram-se nos últimos anos, Prahalad e Hamel (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. Desenvolvendo e mantendo 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.

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.

Os supermercados no Brasil cresceram em importância na distribuição de produtos nos últimos anos. 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 no 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.

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

## **2. Competências organizacionais**

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 pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Os artigos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *core competences* da empresa despertaram interesses nos meios acadêmicos e empresariais do mundo inteiro. Todo e qualquer empresário busca as famosas vantagens competitivas que o posicione a frente de seus rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossível 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.

Prahalad e Hamel apud Brandão (1999) 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. Le 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.

Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em:

**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;

**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.

O objetivo, maior, de identificar as competências essenciais na organização é por possibilitar o direcionamento do foco para aquelas situadas no centro, contribuindo, sobremaneira, para o sucesso empresarial de longo prazo. A grande vantagem de se trabalhar o conceito de competências é que ele permite direcionar a atenção, concentrar forças no que é fundamental para que a organização consiga os seus objetivos operacionais e estratégicos.

Cabe destaque às empresas nacionais e multinacionais cujas as competências tem valor percebido pelo cliente, contribui a diferenciação entre concorrentes e aumenta a capacidade de expansão, conforme demonstra o Quadro 2.1.

**Quadro 2.1** – Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências.

<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.

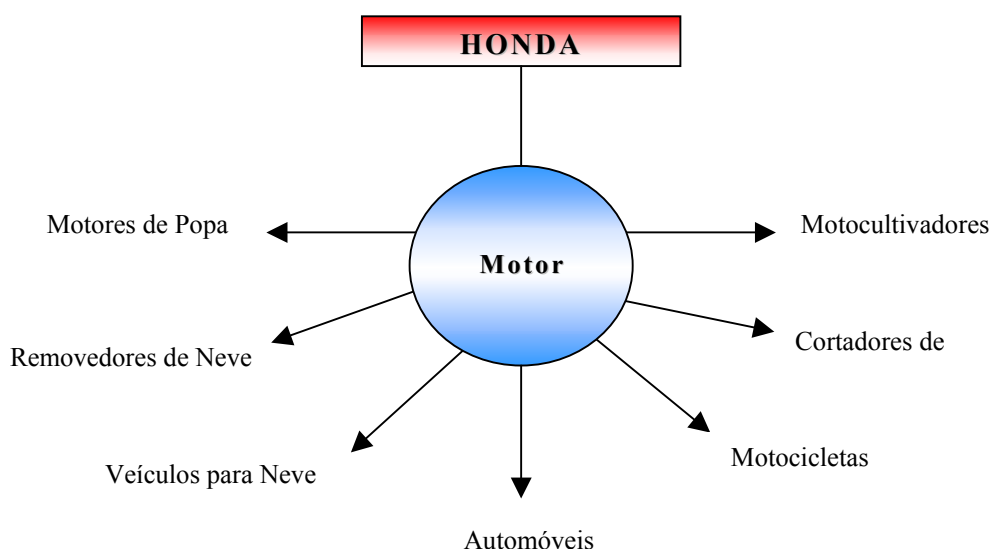
**Fonte:** Pesquisa do Autor (2000).

Para melhor visualização, a Figura 2.1 ilustra um exemplo de alavancagem das competências essenciais na Honda.

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

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.

**Figura 2.1** – Alavancagem das competências essenciais.



**Fonte:** Liam Fahey et al. (2000)

### 3. Um estudo do setor supermercadista: aspectos metodológicos

Com base nas proposições de Vergara (1998), esta pesquisa é classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Outra classificação utilizada, é quanto a natureza das variáveis estudadas, postulada por Kirk e Miller apud Mattar (1996).

No que tange aos fins, a pesquisa é considerada exploratória, descritiva e aplicada. **Exploratória** porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais no setor supermercadista de Manaus. Apesar das freqüentes pesquisas realizadas pelo setor, nenhuma levou em consideração a identificação das competências essenciais na busca da competitividade.

Considera-se **descritiva**, à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores, funcionários e clientes dos supermercados da cidade de Manaus, referentes as competências essenciais para o atingimento da competitividade.

Classifica-se, também, como **aplicada**, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas do segmento em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, desempenho das diversas áreas.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. **Bibliográfica** por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é, a coleta e análise de dados para subsidiar teoricamente, este trabalho, foram feitas através de livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e periódicos.

A presente pesquisa é também de **campo** uma vez que se realizou uma investigação empírica junto a gestores, funcionários e clientes dos supermercados, para obter dados sobre os aspectos perceptíveis a respeito das competências essenciais na busca da competitividade.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como qualitativa. **Quantitativa** pela coleta de dados junto a um número significativo de pessoas, através de questionários estruturados e escalas de avaliação. **Qualitativa** pois foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores, funcionários e clientes dos supermercados, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos.

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se a gestores, funcionários e clientes. Considerando as dificuldades de abordagens a gestores e funcionários do setor supermercadista, adotou-se para esses segmentos o critério de acessibilidade, Mattar (1999). Com base no exposto, a população de gestores e funcionários foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do setor, trabalhando com margem zero de erros, configurou-se em: 31 gestores e 129 funcionários.

Para cálculo da amostra de clientes, empregou-se a seguinte fórmula:

$$n = (N \times n_0) / (N + n_0)$$
, considerando uma população de 450.000 e um erro de 6%, resultando numa amostra de 278 clientes.

#### 4. Levantamentos preliminares

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

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 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.

Além disso, o pesquisador optou por realizar uma pesquisa preliminar na qual entrevistou especialistas do setor notadamente das entidades de classe e do escritório de representação da Revista SuperHiper na cidade do Rio de Janeiro, para colher subsídios para a construção dos questionários. Essa investigação teve como objetivo principal identificar, num primeiro momento, as competências relevantes ao atingimento da competitividade no setor supermercadista.

Nessa pesquisa preliminar, foram, também, realizadas 25 entrevistas semi-estruturadas e individuais, para coleta de dados junto a funcionários de diversos níveis hierárquicos dos supermercados em Manaus. Foram entrevistados diretores, superintendentes, gerentes, supervisores, caixas e atendentes, identificados por critérios de acessibilidade. Nesta etapa, considerou-se desnecessário a participação de clientes, uma vez que os dados coletados nessa pesquisa preliminar seriam submetidos posteriormente a eles, tanto nas entrevistas de validação semântica dos questionários, quanto na aplicação dos questionários em campo.

As entrevistas a funcionários foram realizadas em janeiro de 2001, com duração média de 20 minutos cada. De acordo com o que preceituam Richardson et al. (1999), as respostas foram analisadas, visando descrever de forma clara, sistemática e quantitativa as competências apontadas pelos entrevistados como relevantes ao atingimento da competitividade bem como aquelas cuja relevância foi considerada emergente.

Richardson et al. (1999), observam que nas investigações dessa natureza o número de menções realizadas a respeito de determinado item é um indicativo da sua importância. Na abordagem conhecimentos emergentes, o item “conhecer as rotinas do setor” foi mencionado por 64% dos entrevistados, na abordagem habilidades emergentes o item “ser capaz de manter o equilíbrio emocional” representou 72% e na abordagem atitudes emergentes o item “demonstrar tranquilidade nos serviços” obteve 20% de indicação pelos entrevistados. Fundamentado na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas, foi possível identificar 14 competências que possuem relevância emergente. O Quadro 4.1 descreve essas competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como a frequência que foram mencionadas nas entrevistas.

Além das 14 competências emergentes, foram identificadas 35 competências consideradas relevantes a competitividade do setor, as quais fundamentaram a construção dos questionários.

**Quadro 4.1** – Matriz de competências emergentes para os gestores e funcionários do setor supermercadista de Manaus (resultado do levantamento preliminar de dados).

CONHECIMENTOS EMERGENTES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Conhecer as rotinas do setor	16	64,00%
Conhecer princípios de economia	13	52,00%
Conhecer tecnologia do setor	06	24,00%
Conhecer técnicas de marketing	05	20,00%
Conhecer métodos avançados de comercialização	04	16,00%
HABILIDADES EMERGENTES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Ser capaz de manter equilíbrio emocional	18	72,00%
Saber conquistar o cliente	17	68,00%
Saber fazer negócios inteligentes	07	28,00%
Saber ser observador	07	28,00%
Ser capaz de identificar riscos no negócio	06	24,00%
Saber trabalhar em grupo	05	20,00%
ATITUDES EMERGENTES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Demonstrar tranquilidade nos serviços	05	20,00%
Demonstrar interesse em crescer profissionalmente	04	16,00%
Demonstrar empatia ao cliente	03	12,00%

**Fonte:** Revisão de literatura e conteúdo das entrevistas (2001).

O Quadro 4.2 apresenta a descrição das 35 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. Tais recomendações permitem, ao respondente, maior clareza e objetividade quanto à compreensão das expressões utilizadas no instrumento de pesquisa.

Baseando-se na hipótese de que o maior número de menções realizadas em torno de uma competência é um indicativo do elevado grau de importância, ressalta-se que, na categoria conhecimentos o item “conhecer produtos e serviços do supermercado” foi mencionado por 60% dos entrevistados, na abordagem habilidades 76% dos entrevistados fizeram menção à capacidade de “utilizar uma forma de comunicação que o cliente entenda”, enquanto que na abordagem atitudes o item “demonstrar elevada produtividade” foi citado por 40% dos entrevistados.

**Quadro 4.2** – Competências relevantes à competitividade do setor supermercadista (resultado do levantamento preliminar de dados).

CONHECIMENTOS	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Conhecer produtos e serviços do supermercado.	15	60,00%
Conhecer gostos e preferências do cliente.	14	56,00%
Conhecer princípios de qualidade em serviços.	13	52,00%
Conhecer técnicas modernas de vendas para o setor supermercadista.	12	48,00%
Conhecer princípios de recursos humanos.	09	36,00%
Conhecer as rotinas e processos relativos a sua tarefa.	07	28,00%
Conhecer os fornecedores.	06	24,00%
Conhecer informática.	04	16,00%
Conhecer o mercado do setor.	03	12,00%
Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade.	02	08,00%
Conhecer a conjuntura econômica, política e sócio-cultural do país.	02	08,00%
HABILIDADES	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
12. Utilizar uma forma de comunicação que o cliente entenda.	19	76,00%
13. Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao supermercado.	12	48,00%
14. Ser capaz de solucionar problemas inéditos.	12	48,00%
15. Ser capaz de resolver de forma rápida problemas e dúvidas dos clientes.	09	36,00%
16. Ser capaz de manter boas relações com clientes e colegas.	08	32,00%
17. Saber fazer negócios competitivos.	07	28,00%
18. Saber fazer uso de ferramentas tecnológicas.	06	24,00%
19. Saber conquistar a simpatia e apreço dos clientes.	06	24,00%
20. Identificar oportunidades de negócios a partir de tendências do setor.	05	20,00%
21. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	05	20,00%
22. Ser capaz de estruturar produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes.	04	16,00%
23. Saber aonde encontrar as informações necessárias para o seu trabalho.	03	12,00%
24. Saber fazer gerenciamento de recursos humanos.	03	12,00%
25. Ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe.	02	08,00%
26. Saber argumentar de forma convincente sobre situações de trabalho.	02	08,00%
ATITUDES	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
27. Demonstrar elevada produtividade.	10	40,00%
28. Demonstrar cortesia e educação para com os clientes e colegas.	09	36,00%
29. Demonstrar satisfação e interesse em atender o cliente.	07	28,00%
30. Reconhecer a importância do cliente para o supermercado.	06	24,00%

31. Manifestar interesse em aprender continuamente.	04	16,00%
32. Demonstrar ser proativo.	03	12,00%
33. Demonstrar humildade.	03	12,00%
34. Ser ético em relação aos clientes.	02	08,00%
35. Manifestar interesse em ações comunitárias proposta pela empresa.	02	08,00%

**Fonte:** Revisão de literatura e conteúdo das entrevistas (2001).

## 5. Análises descritivas

Nessa classificação, considerou-se a média e o desvio padrão de cada variável. Foram consideradas pelos gestores vinte competências de extrema importância com média igual a 5 (cinco), onze com indicativo de maior importância e apenas quatro com grau de relativa importância.

Dentre as vinte competências consideradas como de **extrema importância**, oito são da dimensão habilidades, sete de atitudes e cinco de conhecimentos. Foram descritas onze competências consideradas com maior grau de importância, sendo três de conhecimentos, sete de habilidades e uma de atitudes. Na percepção de gestores, a dimensão mais importante é as habilidades com quinze variáveis entre os graus de extrema importância e maior importância.

Observa-se que todas as variáveis tiveram médias superiores a 4,90 (ponto médio da escala). A variável que atingiu a menor média (relativa importância) foi **conhecer produtos e serviços dos supermercados**  $V_{01}$  ( $X = 4,90$  e  $\sigma = 0,30$ ). Essa variável, configura-se entre as competências relevantes, uma vez que os intervalos entre as médias na população de gestores foram relativamente baixos. Portanto, apesar da relativa importância, essa variável é essencial à competitividade.

As tendências do setor evidenciam que, no futuro, os atendentes e vendedores de supermercados serão muito mais **orientadores de clientes**, no sentido de ajudá-los a fazer a escolha do produto ou serviço de acordo com as suas necessidades.

Nos resultados da percepção da amostra de funcionários, as duas competências de extrema importância à competitividade do setor são: **demonstrar cortesia e educação para com os clientes e colegas**, e **ser capaz de manter boas relações com clientes e colegas**, ambas com média igual a 4,74. As competências consideradas de maior importância totalizaram 18 variáveis, e suas médias situaram-se entre os intervalos 4,60 a 4,90. As competências de maior grau de importância, neste segmento, foram nove de habilidades, seis de atitudes e cinco de conhecimentos.

Em termos de atitudes, a variável que atingiu a maior média foi a  $V_{29}$  ( $X = 4,74$  e  $\sigma = 0,52$ ), na dimensão habilidade  $V_{27}$  ( $X = 4,74$  e  $\sigma = 0,52$ ) e em termos de conhecimento a  $V_{03}$  ( $X = 4,63$  e  $\sigma = 0,59$ ). Os resultados indicam que para o segmento de funcionários, as atitudes e habilidades são mais importantes do que a dimensão conhecimento.

As competências que apresentaram menor grau de importância foram, **saber fazer uso de ferramentas tecnológicas**  $V_{21}$  ( $X = 4,50$  e  $\sigma = 0,73$ ); **ser capaz de estruturar produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes**  $V_{23}$  ( $X = 4,50$  e  $\sigma = 0,73$ ) e **conhecer princípios de qualidades em serviços**  $V_{10}$  ( $X = 4,50$  e  $\sigma = 0,71$ ). Essas variáveis, talvez, não sejam essenciais no atual contexto do setor supermercadista, mas poderão ser essenciais num futuro próximo.



Na amostra de clientes, duas competências apresentaram desvio padrão elevado ( $\sigma = \geq 1,0$ ), o que significa maior grau de variabilidade àquelas encontradas nas outras amostras.

Os resultados oriundos da análise descritiva das percepções dos gestores, funcionários e clientes, indicam que, resguardadas as diferenças entre as médias, as competências elencadas no instrumento de pesquisa são consideradas importantes à competitividade do setor à exceção dos itens, “conhecer informática”, e “saber fazer uso de ferramentas tecnológicas”, que nas três amostragens configuram-se com menor grau de importância.

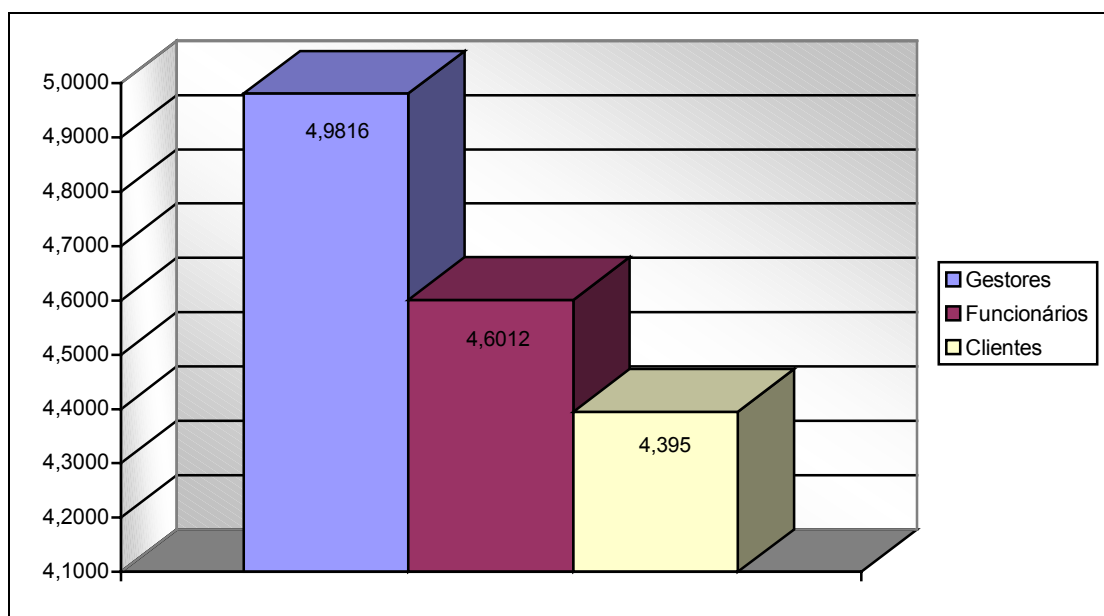
## 6. Análise de diferença entre as médias

O objetivo desta análise era verificar se houve divergência entre as percepções de gestores, funcionários e clientes, quanto às competências essenciais à competitividade no setor supermercadista na cidade de Manaus.

Com efeito, efetuou-se a análise de variância, seguida de teste *F de Snedecor*, no sentido de verificar se houveram variações nas percepções desses segmentos e se eram atribuídos às flutuações aleatórias ou suficientemente grandes para indicar a existência de diferenças relevantes ( $p < 0,05$ ) entre as médias amostrais (Wonnacott & Wonnacott, 1981).

A população de gestores apresentou média geral de importância ( $X = 4,98$  e  $\sigma = 0,17$ ) significativamente maior que as amostras de funcionários ( $X = 4,60$  e  $\sigma = 0,65$ ) e clientes ( $X = 4,39$  e  $\sigma = 0,71$ ). A diferença entre as médias das amostras de funcionários e de clientes, também foi considerada significativa, conforme pode ser visualizado no Gráfico 6.1.

**Gráfico 6.1** – Comparação entre as médias de importância de gestores, funcionários e clientes.



**Fonte:** Pesquisa do Autor (2001).

Esse resultado, talvez, decorra do fato do gestor avaliar as competências sob o prisma de observador do cenário sem a interação direta com o cliente, enquanto que as relações entre funcionários e clientes estão mais próximas, ao interagirem diretamente, “olho no olho”, nesse

processo. Os gestores, por reconhecer a responsabilidade de prestar um atendimento de melhor qualidade aos clientes, talvez atribuam um valor maior às competências elencadas no instrumento de pesquisa. Por outro lado, os programas de treinamento e qualificação desses gestores, priorizam as questões relacionadas às tendências do varejo e as relações com o mercado, o que possibilita o reconhecimento, com maior clareza, e grau de importância das competências em questão. O Quadro 6.1 reproduz as diferenças entre as médias amostrais no que concerne às competências descritas em termos de conhecimentos. A ausência de valores nos níveis de significância, indica que não houve diferenças significativas. O uso de significância utilizado para essa análise foi  $p < 0,05$ . Para melhor compreensão, verificar Quadro 6.1.

Das 11 competências descritas, constata-se que a média de percepção de gestores é significativamente superior a de funcionários e clientes. Os níveis de significância atribuídos às variáveis  $V_1$  ( $p = 0,0186$ ),  $V_4$  ( $p = 0,0006$ ) e  $V_{10}$  ( $p = 0,0004$ ) são inferiores ao nível de significância ( $p = 0,05$ ).

No concernente às habilidades, verificou-se que nos itens  $V_{14}$  ( $p = 0,0271$ ) e  $V_{27}$  ( $p = 0,0148$ ) não apresentaram diferenças significativas entre as percepções de funcionário e cliente. Os gestores apresentaram, em todas as catorze habilidades, médias significativamente superiores à dos funcionários e clientes. Enquanto que, clientes apresentaram média superior a dos funcionários nas variáveis  $V_{16}$  ( $p = 0,0042$ ) e  $V_{23}$  ( $p = 0,0009$ ). O Quadro 6.2 ilustra com maior clareza as diferenças entre as médias da dimensão habilidades.

**Quadro 6.1** – Análise das médias de percepção de gestores, funcionários e clientes relativas aos conhecimentos.

VAR	VARIÁVEL	MÉDIA			$\sigma$	Sig	ANÁLISE
		Gest.	Func.	Clien.			
V01	Conhecer produtos e serviços do supermercado	4,9032	4,5271	4,5261	0,7024	0,0186	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V02	Conhecer técnicas modernas de vendas para o setor supermercadista	5,0000	4,6202	4,0836	0,8902	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V03	Conhecer o mercado do setor	5,0000	4,6279	4,1672	0,8679	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V04	Conhecer gostos e preferências do cliente	4,9677	4,5736	4,4251	0,7854	0,0006	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V05	Conhecer os fornecedores	5,0000	4,5781	3,9861	1,0397	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V06	Conhecer informática	4,9355	4,5659	4,0592	0,9260	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V07	Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade	4,9677	4,5659	4,2813	0,8052	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V08	Conhecer as rotinas e processos relativos a sua tarefa	4,9355	4,6124	4,2509	0,8868	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V09	Conhecer princípios de recursos humanos	4,9677	4,5969	4,1493	0,8861	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V10	Conhecer princípios de	5,0000	4,4961	4,5833	0,6419	0,0004	Gestores > Funcionários

	qualidade em serviços						Funcionários > Clientes
V11	Conhecer a conjuntura econômica, política e sócio-cultural do país	5,0000	4,5969	4,0764	0,9165	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes

**Fonte:** Pesquisa do Autor (2001).

**Nota:** As omissões indicam que não houve diferença significativa. Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

**Quadro 6.2**– Análise das médias de percepção de gestores, funcionários e clientes relativas às habilidades.

VAR	VARIÁVEL	MÉDIA			$\sigma$	Sig	ANÁLISE
		Gest.	Func.	Clie.			
V13	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao supermercado	4,9677	4,6614	4,1831	0,8397	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V14	Utilizar uma forma de comunicação que o cliente entenda	4,9677	4,6899	4,6493	0,6285	0,0271	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V15	Saber aonde encontrar as informações necessárias para o seu trabalho	5,0000	4,5504	4,3333	0,7770	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V16	Ser capaz de resolver de forma rápida problemas e dúvidas dos clientes	5,0000	4,6124	4,7431	0,6118	0,0042	Gestores > Funcionários Clientes > Funcionários
V17	Saber argumentar de forma convincente sobre situações de trabalho	5,0000	4,5581	4,2195	0,8032	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V18	Saber conquistar a simpatia e apreço dos clientes	5,0000	4,6328	4,7282	0,5521	0,0252	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V19	Identificar oportunidades de negócios a partir de tendências do setor	4,9677	4,5194	4,0944	0,8438	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V20	Saber fazer negócios competitivos	4,9677	4,5504	4,3636	0,7878	0,0001	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V21	Saber fazer usos de ferramentas tecnológicas	4,9677	4,5039	4,1951	0,8054	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V22	Saber fazer gerenciamento de recursos humanos	5,0000	4,6047	4,1910	0,8371	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V23	Ser capaz de estruturar produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes	5,0000	4,5039	4,5749	0,6666	0,0009	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V24	Ser capaz de solucionar problemas inéditos	4,9677	4,6434	4,1910	0,8647	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V25	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	4,9677	4,6899	4,4722	0,6510	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V26	Ser capaz de estimular e	5,0000	4,6641	4,5451	0,6558	0,0006	Gestores >

	promover o trabalho em equipe						Funcionários Funcionários > Clientes
V27	Ser capaz de manter boas relações com cliente e colegas	5,0000	4,7364	4,7083	0,5323	0,0148	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes

**Fonte:** Pesquisa do Autor (2001).

**Nota:** As omissões indicam que não houve diferença significativa. Nível de significância atribuído ao estudo(p) < 0,05.

Com referência às competências em termos de atitudes, comprova-se no Quadro 6.3, que os gestores possuem médias significativamente superiores às de funcionários e clientes. Enquanto que os clientes possuem médias superiores às de funcionários nas seguintes variáveis: V<sub>29</sub> (p = 0,0279), V<sub>33</sub> (p = 0,0038), V<sub>34</sub> (p = 0,0001), V<sub>35</sub> (p = 0,0099) e V<sub>37</sub> (p = 0,0239). Os funcionários, por sua vez, apresentam médias significativamente elevadas em relação a dos clientes dos seguintes itens: V<sub>30</sub> (p = 0,000), V<sub>31</sub> (p = 0,0024), V<sub>32</sub> (p = 0,000) e V<sub>36</sub> (p = 0,000). O Quadro 6.3 mostra as diferenças de percepções entre gestores, funcionários e clientes em termos de atitudes.

**Quadro 6.3**– Análise das médias de percepção de gestores, funcionários e clientes relativas as atitudes.

VAR	VARIÁVEL	MÉDIA			σ	SIG	ANÁLISE
		Gest.	Func.	Clien.			
V29	Demonstrar cortesia e educação para com os clientes e colegas	5,0000	4,7442	4,7993	0,4787	0,0279	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V30	Demonstrar elevada produtividade	4,9677	4,6202	4,3902	0,6850	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V31	Manifestar interesse em aprender continuamente	5,0000	4,6124	4,5660	0,6625	0,0024	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V32	Demonstrar ser proativo	5,0000	4,5736	4,2396	0,7565	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V33	Demonstrar satisfação e interesse em atender o cliente	5,0000	4,6512	4,7735	0,5494	0,0038	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V34	Reconhecer a importância do cliente para o supermercado	5,0000	4,6357	4,8160	0,5037	0,0001	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V35	Ser ético em relação aos clientes	5,0000	4,6202	4,6760	0,6291	0,0099	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários
V36	Manifestar interesse em ações comunitárias proposta pela empresa	5,0000	4,5426	4,1463	0,8763	-	Gestores > Funcionários Funcionários > Clientes
V37	Demonstrar humildade	4,9355	4,5581	4,6376	0,6912	0,0239	Gestores > Clientes Clientes > Funcionários

**Fonte:** Pesquisa do Autor (2001).

**Nota:** As omissões indicam que não houve diferença significativa. Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Os resultados denotam que, a maioria das competências elencadas no instrumento de pesquisa apresenta diferenças significativas de percepção entre gestores, funcionários e clientes, do setor supermercadista da cidade de Manaus. Essas divergências podem ser melhor compreendidas quando se verifica que os três segmentos estudados analisam a importância

das competências sob um prisma diferente. Os gestores, sobre o prisma de quem é, em última análise, o responsável pela satisfação do consumidor que é soberano no mercado. Os funcionários, pelo aspecto de quem interage no “dia-a-dia”, no “olho-a-olho”, buscando atender as reais necessidades e anseios dos clientes. Os clientes, sob o prisma de quem espera receber um atendimento de qualidade por parte dos funcionários. Destaca-se que, se o setor supermercadista desejar implementar ações para minimizar as divergências de percepções entre os atores envolvidos, especial atenção deve ser dada às competências que foram consideradas essenciais pelos clientes à competitividade do setor.

## **7. Análise dos dados qualitativos**

Foram introduzidos no instrumento de pesquisa, perguntas abertas para dar liberdade de expressão ao respondente e, assim, surgir novas questões de competências essenciais à competitividade do setor. Buscou-se com isso, descobrir com maior grau de intensidade os sentimentos e desejos dos agentes envolvidos e a busca de competitividade pelo setor supermercadista.

Com base nas proposições de Wells (1991), Sykes (1991), as respostas às questões abertas foram analisadas, identificando-se os elementos interpretativos, assim como a frequência de uso da palavra. Essas respostas foram interpretadas e classificadas em categorias para um melhor entendimento de sua natureza. Ocorreram muitas omissões, diversas repetições e redundâncias, além de alguns manuscritos se tornarem ilegíveis, nesse sentido Mattar (1996, p. 227), explicita:

“... quando aplicadas em questionários alto-preenchíveis, as perguntas com respostas trazem problemas no seu preenchimento para as pessoas que tem dificuldades de redação. Além disso, as pessoas tendem a escrever de forma mais reduzida do que se estivessem falando. Finalmente, há uma dificuldade natural de entender uma infinidade diferente e, às vezes, ilegíveis manuscritos”.

Apesar das dificuldades das pesquisas qualitativas, dos trinta e um gestores, nove responderam essas perguntas, sendo que, a maioria das respostas encontravam-se inseridas no questionário das questões fechadas. Apenas duas novas competências foram sugeridas à prestação de um atendimento de qualidade. “*Demonstrar comprometimento com a organização*”. (uma citação). “*Conhecer princípios de higiene pessoal*”. (uma citação).

Na amostra de funcionários, por sua vez, dos cento e vinte e nove participantes, apenas quatro responderam a questão aberta e apenas como contribuição nova surgiu: “*Conhecer o código do consumidor*” (duas citações).

Na categoria clientes, dos duzentos e oitenta e oito respondentes, apenas vinte e três responderam a questão aberta, e, somente, uma nova contribuição foi citada: “*conhecer a cultura da região*” (treze citações).

Apesar de não ser possível obter resultados conclusivos a partir da análise qualitativa, mas é possível identificar novas idéias e pensamentos acerca das competências essenciais ao atingimento da competitividade do setor.

Três das competências citadas como relevantes devem merecer atenção especial por parte do setor supermercadista. **Demonstrar comprometimento com a organização**, é importante para o atingimento da competitividade, e como tal, é necessário que a organização tenha clara e bem definida a sua missão, a fim de nortear as suas ações táticas e estratégicas. **Conhecer a cultura da região**, é de fundamental importância para o setor, porque oferecerá produtos de consumo intimamente ligados aos hábitos, costumes e tradições da região. **Conhecer o Código do Consumidor**, com legislações específicas às questões de consumo, objetiva criar uma melhor harmonia entre as relações de oferta e procura, dirimindo dúvidas e evitando problemas pertinentes.

## 8. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo maior a identificação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, para busca da competitividade no setor supermercadista da cidade de Manaus.

Com efeito, estabeleceu-se a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa preliminar quatorze competências emergentes e trinta e cinco competências relevantes para o setor. O instrumento de pesquisa foi validado empiricamente, mostrando-se compatível para medir o grau de importância das competências elencadas. Das trinta e cinco competências descritas no instrumento de pesquisa, trinta e uma foram consideradas com elevado grau de importância pela população de gestores, vinte por funcionários e quatorze pelos clientes do setor supermercadista.

Através das análises de variâncias, seguida do teste *F de Snedecor*, constatou-se que houveram significativas divergências de percepções entre as três populações estudadas. A população de gestores apresentou média geral de importância significativamente maior que as médias amostrais das populações de funcionários e clientes. Esses resultados, talvez, decorram do fato do gestor avaliar as competências sob a ótica de observador do cenário sem a interação direta com o cliente, enquanto que as relações entre funcionários e clientes estão mais próximas ao interagirem no dia a dia das atividades do setor.

A análise qualitativa, apesar de não obter resultados conclusivos, permitiu, neste caso, identificar novas idéias e pensamentos acerca das competências essenciais ao atingimento da competitividade. Assim, verificou-se três competências que merecem especial atenção por parte do setor supermercadista ou seja, *demonstrar comprometimento com a organização*, *conhecer a cultura da região* e *conhecer o código do consumidor*. É importante verificar se estas competências são essenciais para o setor supermercadista na conjuntura econômica atual ou se são competências emergentes.

Espera-se que este trabalho contribua, de alguma maneira, para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos do setor supermercadista, assim como buscar maior competitividade para o setor. Os resultados apresentados neste trabalho poderão orientar as organizações nas ações de gestão do desempenho, gestão do conhecimento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Poderia também ser utilizado como modelo para despertar nos funcionários o desejo de aprender novos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à competitividade do setor.

As tendências do setor sugerem que, em breve, os funcionários dos supermercados serão orientadores de clientes e não mais exercerão o papel de simples atendente ou vendedor.

As competências emergentes identificadas neste estudo já indicam as novas exigências de qualificação da mão-de-obra. O profissional do futuro além de ser multifuncional, com visão holística e formação generalista, deverá possuir, fundamentalmente, aptidões nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo setor supermercadista.

É de importância crucial que as organizações do setor supermercadista priorize seus investimentos na qualificação, treinamento, aprimoramento e sobretudo, na **educação continuada** de seus funcionários, criando oportunidades de desenvolvimento profissional e social.

A exigência de mercado cada vez mais crescente por uma mão-de-obra bem mais preparada, justifica o desenvolvimento das competências essenciais à consecução dos objetivos empresariais, agregando valor econômico à organização e social ao indivíduo.

O estudo sobre as competências essenciais no Brasil encontra-se em fase embrionária. Acredita-se que esta investigação tenha oferecido uma contribuição às organizações, em especial as do setor supermercadista de Manaus. 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 Bibliográficas

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

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* (à paraître), 1999.

FAHEY, L., RANDALL, R.M. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 518p.

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

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência em Tecnologia. *Programa de Computação Bibliográfica – COMUT*. Disponível em: <[www.ibct.br/comut/index.htm](http://www.ibct.br/comut/index.htm)>. Acesso em: 2000.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing – volume 1: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing. Volume 2: execução e análise*. São Paulo: Atlas, 1999.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000. 118p.

O varejo no século XXI. *Revista SuperHiper*, São Paulo, nº 304, ano 26, p. 10-19, dez. 2000.

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

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

SYKES, Wendy. Validity and reliability in qualitative research. *Journal of the Market Research Society*, v. 33, n. 1, p. 3-12, 1991.

- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.
- WELLS, Stephen. The role of analysis in qualitative research. *Journal of the Market Research Society*, v. 33, n. 1, p. 39-44, 1991.
- WONNACOTT, Thomas H. & WONNACOTT, Ronald J. *Estatística aplicada à economia e à administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.