

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

## **AS COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM A VANTAGEM COMPETITIVA: O DESAFIO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA**

**Renato da Costa dos Santos**

Mestrando em Administração pela PUCPR Curitiba-PR  
Professor da Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná  
[rrenatinho@yahoo.com.br](mailto:rrenatinho@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

O presente artigo é resultado de uma entrevista não estruturada cujo foco foi a relação existente entre as principais competências desenvolvidas pela organização, o conceito de vantagem competitiva e o papel da média gerência dentro da organização, identificando aspectos relacionados as principais ações realizadas, importância, e perspectivas, sob o ponto de vista dos gestores de uma empresa de médio porte situada no município de Araucária-PR. Este estudo oferece outras perspectivas em relação a vantagem competitiva tendo por base as implicações para os seus membros e para a organização em se tratando de um ambiente dinâmico. Adotando uma abordagem qualitativa, foram aplicados 8 questionários aos colaboradores com carteira assinada e detentores de cargos gerenciais na organização. Nas entrevistas realizadas, procurou-se explorar questões relativas ao conceito de vantagem competitiva e as principais competências desenvolvidas pela organização e sua importância para a realização dos serviços essenciais.

**Palavras-chave:** vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentável, competências.

## ABSTRACT

This article is the result of an unstructured interview was focused on the relationship between the core competencies developed by the organization, the concept of competitive advantage and the role of middle management within the organization, identifying aspects of the main actions undertaken, importance, and perspectives from the point of view of managers in a medium-sized company located in Araucaria-PR. This study provides additional perspectives on competitive advantage based on the implications for its members and for the organization when dealing with a dynamic environment. Adopting a qualitative approach, 10 questionnaires were administered to employees with formal and holding management positions in the organization. In the interviews, we sought to explore issues relating to the concept of competitive advantage and core competencies developed by the organization and its importance to the achievement of daily services.

**Key-words:** competitive advantage, sustainable competitive advantage, competence.

## 1 Introdução

Diante da necessidade de estudos mais aprofundados acerca do papel da média gerência na organização, a qual segundo Fire (1996) explica que, “promovem uma ligação entre os operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (Fire, 1996), o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre os constructos competências, vantagem competitiva e o papel da media gerência em uma empresa de médio porte situada no município de Araucária-PR, e a relação estabelecida entre os principais conceitos. O estudo pretende analisar a relação entre as competências e a vantagem competitiva, pois a estrutura do mercado em um ramo determina a conduta das firmas, o que, por sua vez, determina o seu desempenho nesse mercado. Esta foi a base teórica do desenvolvimento dos conceitos de posicionamento de Michael Porter ao longo de seus estudos. Neste tipo de abordagem, o ramo de negócios em que a empresa atua é muito relevante, quando se avalia e interpreta o desempenho das empresas (PORTER, 1981).

Para Michael Porter, só é possível criar uma Vantagem Competitiva, de modo a estabelecer e sustentar um desempenho superior de três maneiras: produzindo um produto ou serviço mais barato do que o dos concorrentes, fazendo um produto que seja diferenciado em relação aos demais, sendo muito melhor e principalmente diferente do que a concorrência produz, ou ainda, dominando um nicho de mercado específico. Destaca também, o fato de que essas escolhas anteriormente citadas dependem do tipo da empresa estudada.

Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros, e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (Barney, 1991).

O artigo apresenta também uma contribuição teórica devido à verificação empírica dos elementos indicados, o que contribui pra a sua consolidação. Está estruturado da seguinte maneira: na seção que segue o quadro teórico-empírico, na sequência a conceituação dos constructos vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentada, as competências gerenciais, bem como, a relação entre os constructos e por fim às conclusões do artigo.

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

Compreender a relação existente entre o papel da média gerência e como eles podem ajudar na determinação das principais competências que podem afetar o desempenho de uma empresa, tendo como base os principais conceitos de vantagem competitiva, sua constituição e interação com os colaboradores da organização, tomando-se como análise uma empresa de médio porte como amostra de pesquisa, atuante no ramo de combustíveis, pode gerar uma nova perspectiva de análise em relação ao tema, bem como possibilitar a novos pesquisadores, material suficiente para que prossigam na investigação aqui proposta sob outras perspectivas de análise, contribuindo para a geração de novas discussões e debates conceituais que envolvam o tema.

No contexto atual, torna-se cada vez mais presente o termo vantagem competitiva das organizações, e para que se possa alcançá-lo, se faz necessária a observação de diferentes fatores ligados à produção, gestão de pessoas, disponibilidade de informações, fatores econômicos, marketing, competência organizacional entre outros, em especial no presente estudo, da tecnologia de informação como estratégia que possa dar suporte às organizações, de modo que possam crescer econômica e sustentavelmente. As organizações estão cada vez se interligando, conectando unidades, manipulando um grande volume de transações, fato este, que coloca a média gerência cada vez mais como parte do processo de resolução de fatores críticos da administração.

## **2 Quadro teórico-empírico:**

O referencial teórico é apresentado de forma a explicar os principais constructos apresentados no presente artigo. Os tópicos, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada, competências, seus antecedentes e consequentes, bem como a relação entre eles, serão aqui explicitados, bem como outros tópicos relacionados ao tema em questão.

### **2.1 Vantagem competitiva**

As considerações a respeito da vantagem competitiva por parte das empresas sugere a seguinte pergunta de pesquisa: em se tratando do conceito de vantagem competitiva sustentada, qual o papel estratégico dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa? Tomando por base Porter (1980), o qual destaca que a empresa como sendo um sistema aberto, ou seja, ao interagir com o mercado, apresenta grandes dificuldades do ponto de vista da relação com os seus concorrentes, ainda mais pelo fato do surgimento de diferentes produtos substitutos oferecidos aos consumidores, criando assim diferentes possibilidades de consumo e acesso aos produtos que estão sendo comercializados.

Porter (2001) discute ainda, que a questão maior não é o fato das empresas terem ou não determinada tecnologia ou recurso, por exemplo, mas sim, a forma com que a utilizam para obter vantagem competitiva e estabelecer as suas posições estratégicas no mercado competitivo. Diante de um contexto em que a oferta de produtos e serviços se dá de forma cada vez maior, e que, as empresas procuram diferentes mecanismos e ferramentas para atrair seus clientes, há que se gerar discussão quanto ao papel da média gerência para o desenvolvimento e a manutenção das competências da organização. Vale a pena destacar segundo o autor, que o macro ambiente é o principal

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

responsável pelas principais mudanças estratégicas por parte das empresas, e que, certamente serve como termômetro para a tomada de decisões estratégicas.

Outra questão muito importante a ser discutido em termos de desenvolvimento de competências é de como elas afetam o desempenho da empresa e como isso pode representar uma vantagem competitiva nas organizações. Na medida em que o processo de interação de chefes e os seus subordinados nas equipes de trabalho ganha força e centralidade na gestão de pessoas, a organização assume a complexidade do comportamento social e incorpora a idéia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. (MASCARENHAS; VASCONCELOS; I. VASCONCELOS, 2005)

Em se tratando de vantagem competitiva na visão de (Mata; Fuerst e Barney, 1995), uma empresa é dita como detentora de uma vantagem competitiva temporária quando se está a implementar uma estratégia valiosa, a qual atualmente esteja sendo perseguida por algumas empresas concorrentes, porém, onde essas empresas que concorrem não enfrentam significativas desvantagens na aquisição de recursos para tal implementação. Por outro lado, Porter (1980), destaca ainda que o que torna um recurso realmente estratégico, ou seja, que pode servir de base para uma vantagem competitiva sustentada, é a sua escassez. Tal afirmação nos leva a compreensão conforme seus estudos, que a medida que tais recursos se tornam presentes em todos os lugares, passa a ser considerado como uma commodity.

O que as organizações buscam é sair dessa condição aparentemente ingrata de comoditização de determinada vantagem competitiva, recorrendo muitas vezes pela utilização de outros mecanismos como forma de influenciar o desempenho da organização, capazes de aparecer diante do público consumidor como diferenciais, sejam eles, no atendimento, na eficiência da prestação do serviço, ou com custos de produtos ou serviços acessíveis ao consumidor, no intuito de se manterem competitivas. O que se vislumbra no cenário empresarial, é a tentativa ainda tímida de associar as principais competências desenvolvidas a um processo mais amplo, que pode servir de base valiosíssima para dar suporte a tomada de decisões estratégicas que possam determinar o futuro da organização.

## **2.2 Vantagem competitiva e Vantagem competitiva sustentada**

Barney (1986, 1991), em seu artigo, considera que uma empresa é tida por ter uma vantagem competitiva quando está implantando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implantada por qualquer atual ou potencial competidor. Para o autor, uma empresa é tida por ter uma vantagem competitiva sustentada quando está implantando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implantada por qualquer atual ou potencial competidor e quando estas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. Diante desse ponto de vista, as duas definições requerem alguma discussão.

Primeiro estas definições não focam exclusivamente na posição competitiva de uma empresa comparando com as empresas que já estão operando nos seus mercados. Mais exatamente, seguindo Baumol, Panzar e Willig (1982), a competição de uma empresa deve por certo incluir não somente seus competidores atuais, mas também seus

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

competidores potenciais posicionados para entrar em um mercado em uma data futura. Portanto, uma empresa que usufrui da vantagem competitiva ou da vantagem competitiva sustentada está implementando uma estratégia não simultaneamente sendo implantada por nenhum de seus atuais ou potenciais competidores (Barney, Mc Williams, & Turk, 1989).

Segundo, a definição de vantagem competitiva sustentada adotada aqui, não depende de período do calendário durante o qual a empresa usufrui de uma vantagem competitiva. Alguns autores tem sugerido que a vantagem competitiva sustentada é simplesmente a vantagem competitiva que dura um longo período no calendário (Jacobsen, 1988; Porter, 1985). Embora um entendimento sobre como as empresas possam fazer uma vantagem competitiva durar um longo tempo no calendário é uma importante questão de pesquisa, o conceito de vantagem competitiva sustentada usada neste artigo não se refere ao período do calendário que uma empresa usufrui da vantagem competitiva. Mais exatamente, se uma vantagem competitiva é ou não sustentada depende da possibilidade de duplicação competitiva. Seguindo Lippman e Rumelt (1982) e Rumelt (1984), a vantagem competitiva é sustentada somente se continua a existir depois de esforços para duplicar aquela vantagem que cessou. Neste sentido, esta definição de vantagem competitiva sustentada é uma definição de equilíbrio (Hirshleifer, 1982)

Teoricamente, esta definição de equilíbrio de vantagem competitiva sustentada tem diversas vantagens, sem falar que ela evita o difícil problema de especificar quanto tempo do calendário as empresas em diferentes mercados devem possuir vantagem competitiva para estas vantagens serem “sustentadas”. Empiricamente, as vantagens competitivas sustentadas podem, na média, durar um longo período do calendário. Entretanto, não é este período do calendário que define a existência de uma vantagem competitiva sustentada, mas a inabilidade dos competidores atuais e potenciais de duplicar esta estratégia que faz a vantagem competitiva sustentável.

Finalmente, uma vantagem competitiva ser sustentada, não implica que ela irá “durar para sempre”. Somente sugere que ela não irá competir através da duplicação de esforços de outras firmas. Mudanças não-antecipadas na estrutura econômica de um mercado pode fazer o que foi, uma vez, uma fonte de vantagem competitiva sustentada, não mais valiosa para a empresa, e portanto não fonte de qualquer vantagem competitiva. Estas revoluções estruturais em um mercado – chamadas “Choques Schumpeterianos” por diversos autores (Barney, 1986c; Rumelt & Wensley, 1981; Schumpeter, 1934, 1950) – redefine quais atributos de uma empresa são recursos e quais não são. Alguns desses recursos, por sua vez, podem ser fontes de vantagem competitiva sustentada na recém define estrutura de mercado (Barney, 1986c). Entretanto, o que eram recursos em um cenário prévio de mercado pode ser fraqueza, ou simplesmente irrelevante, em um novo cenário de mercado. Uma empresa usufruindo de uma vantagem competitiva sustentada pode experimentar estas grandes viradas na estrutura da competição, e talvez vejam suas vantagens competitivas anuladas por tais mudanças. Entretanto, uma vantagem competitiva sustentada *não* é anulada através de empresas competidoras duplicando os benefícios desta vantagem competitiva.

## **2.2 Competências gerenciais**

Em se tratando de competências gerenciais, vale a pena explicar que as competências combinam o conhecimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades que são necessários para a realização de ações produtivas (Prahalad e Hamel, 1990; Bogner e Thomas, 1994; Iansiti e Clark, 1994; Leonard-Barton, 1992). Dessa forma, as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. As competências servem para diferenciar uma empresa das demais e geram vantagem competitiva.

Entende-se que os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o passar do tempo. Tentar copiá-los rapidamente é uma tarefa muito difícil, uma vez que exige a reprodução de investimentos em aprendizado que consomem muito tempo (Collis, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Competências que se encontram localizadas em sistemas gerenciais ou na cultura organizacional são muito mais difíceis de copiar do que aquelas localizadas nos funcionários, por exemplo, além das estruturas físicas que podem facilmente copiadas por qualquer concorrente do mercado.

Importante destacar o consenso entre os gestores da organização, ou seja, se existe concordância a respeito do que é vantagem competitiva da organização e também das principais competências desenvolvidas por ela. Para que se possa definir a competência se faz necessária a sua compreensão quanto ao aspecto tácito e explícito. De acordo com King; Fowler e Zeithaml (2002) destacam que o caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. As competências explícitas por outro lado, são as principais técnicas desenvolvidas pela organização de forma padrão, sequencial, repetitiva, e que, pode sobremaneira ser copiada e reproduzida por outras organizações.

## **2.3 Competências gerenciais como Vantagem Competitiva**

As competências existentes na empresa, vistas como uma vantagem competitiva sob o ponto de vista da melhoria dos negócios deve ser encarada de modo mais abrangente, não apenas nos benefícios de curto ou médio prazo que pode proporcionar, conforme insistem alguns gestores, mas sim, nos impactos gerados a longo prazo, que demandam tempo, investimento, adaptação, treinamento.

Em face de fatores como risco, dificuldades de acesso, necessidade de adaptação aos mercados e concorrência, Carr (2003), corrobora com os estudos de Porter (2001), no sentido de que existe uma tendência de padronização das melhores práticas empresariais, o que implica na observação e estudo do papel da média gerência nesse processo. A geração de novas alternativas e diversidades trarão consigo a necessidade de preparo e adaptação por parte dos gestores e conseqüentemente surgirão conflitos a serem gerenciados em detrimento da disseminação de tais conceitos dentro das organizações. Porter (1996) afirma também que o fato dos dirigentes das organizações considerarem que a administração dos problemas do dia-a-dia é a maneira correta (e estratégica) para enfrentar o novo ambiente competitivo, faz com que desconsidere

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

parcialmente esse paradigma, anunciando que a eficiência operacional é necessária, porém não suficiente.

Combinando habilidades e conhecimentos, as competências representam um conjunto responsável pela produtividade dos colaboradores dentro da empresa. Juntas, estabelecem uma ponte entre as empresas que possuem e não possuem vantagem competitiva do ponto de vista de maior e melhor utilização de recursos. O aspecto raro, de difícil imitação, também é um fator condicionante para que se obtenha vantagem em relação aos concorrentes. Além disso, não devem existir nesse caso, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (Barney, 1991).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Realizaram-se entrevistas não estruturadas com 8 gestores, como forma de conhecer quais os indicadores mais significativos segundo o entendimento dos gestores entrevistados da faculdade pesquisada. Todos os participantes da pesquisa possuíam curso superior completo. Este artigo tem como objetivo discutir o papel estratégico dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa tendo por base às teorias de Porter, Barney, Duncan, entre outros, utilizando-se para tal, uma amostra de pesquisa constituída pelos principais gestores da instituição alvo da análise.

O estudo tem corte transversal, com nível de análise organizacional. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário não estruturado, sendo realizadas visitas à empresa no período de 4 a 15 de outubro de 2012, e, após isso, foi entregue o respectivo questionário que continha 12 (doze) perguntas abertas, no intuito de proporcionar aos entrevistados a sua manifestação em relação ao tema em questão. O critério utilizado para a seleção dos gestores foi baseado na importância dos cargos que possuem na instituição pesquisada.

Também foram definidas instruções para preenchimento do mesmo, bem como dada explicação dos objetivos da pesquisa, de maneira a garantir a qualidade da coleta de dados e obter a adesão dos entrevistados. Para aplicação do instrumento de coleta de dados, houve a entrega do questionário impresso com data marcada para recolhimento posterior que variou de três a dez dias.

Foram realizadas entrevistas com um grupo de 8 profissionais considerados com poder de decisão em funções gerenciais da empresa sendo caracterizados todos como gerentes assalariados. A pesquisa se deu com 8 colaboradores de uma distribuidora de combustíveis do Município de Araucária-PR (onde a classificação se deu pelo número de empregados). Com um total de 78 colaboradores trabalhando com registro em carteira de trabalho segundo informou o departamento de recursos humanos. Nesse estudo, não estão sendo contados os colaboradores que compõem o corpo operacional em seus departamentos, nem aqueles que não desempenham funções de caráter gerencial. Nesse caso, trata-se de uma amostra não probabilística, por conveniência e julgamento.

Participaram dessas entrevistas, como respondentes, colaboradores do departamento de informática sendo 2 gestores, o departamento de marketing da empresa

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

com 2 gestores, o departamento de recursos humanos com 1 gestor, setor financeiro com 1 gestore, divisão logística com 1 gestor e departamento comercial com 1 gestor.

Com o objetivo de estabelecer associações lógicas entre as ações e as relações que os colaboradores-gestores fazem no local de trabalho, e por se tratar de um fenômeno singular condicionado por variáveis dificilmente replicáveis em outros ambientes, entende-se que não se faz necessária uma amostra ampla, apenas suficiente para dar subsídios ao estudo dos principais temas que transitam ao redor do problema de pesquisa formulado.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A aplicação dos questionários teve como idéia central proporcionar ao respondente sua manifestação espontânea e tranquila quanto às perguntas formuladas. Não houve contato do pesquisador com os entrevistados no intuito de não constrangê-los na formulação de suas respostas, sendo feita a entrega com as devidas orientações de preenchimento e sobre a importância da pesquisa.

Por tratar-se de uma entrevista considerada dentro das técnicas de pesquisa qualitativa como de profundidade, abordaram-se os seguintes temas: conceito de vantagem competitiva sob o ponto de vista dos entrevistados, a percepção do que é vantagem competitiva dentro da organização em relação a outras empresas, as principais competências desenvolvidas pela empresa, eficiência e eficácia das ações diárias dos entrevistados, a tecnologia de informação como ferramenta para solução de problemas, o fluxo comunicacional como forma de proporcionar concordância das principais fontes de vantagem competitiva, conhecimento em administração e processos gerenciais, e o papel estratégico dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa.

De acordo com Bardin (2000), para uma melhor categorização importante se faz a interpretação dos signos manifestados nos discursos diretos dos entrevistados. Buscou-se nesse caso a observação da regularidade das respostas fornecidas, com vistas a identificar as convergências e também as divergências de opiniões a respeito do tema de pesquisa.

Em relação ao conceito de vantagem competitiva por parte dos entrevistados, as informações obtidas confirmaram as principais reflexões propostas por Porter (1980, 1985) e Carr (2003), de que no caso de uma organização possuir uma vantagem competitiva considerada temporária não é o mesmo que tê-la em condições sustentáveis, onde tal vantagem é vista por parte dos concorrentes como difícil de ser adquirida, ou que apresenta significativas desvantagens em adquiri-la. Conforme aponta Carr (2003), tomemos, por exemplo, o caso de pesquisas que revelam que altos investimentos em Tecnologia de informação não significam grandes resultados financeiros. Também afirma que o ideal seria nesse caso, que as organizações se preocupassem mais com questões de segurança e suas violações, focando mais em vulnerabilidades do que oportunidades.

No caso dos entrevistados que enfatizaram a respeito da percepção que tem em relação a vantagem competitiva e os concorrentes, discutiram sobre o uso da internet e de um banco de dados como ferramenta de relacionamento com os seus fornecedores, foram considerados de uso normais e básicos para a consecução de suas atividades diárias, necessitando apenas da viabilização de treinamentos mais constantes dos seus

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

respectivos subordinados, a fim de que pudessem ter o domínio efetivo dos programas utilizados e conseqüentemente fizessem melhor uso da tecnologia disponível. Destacaram como principais competências desenvolvidas pela empresa, o conhecimento em negociação com fornecedores e clientes, habilidades de responder rapidamente as exigências de mercado, treinamentos técnicos específicos sobre transporte de cargas perigosas, capacidade de desenvolver novos talentos na empresa.

É preciso ressaltar a possibilidade da criação de novas competências por parte da gerência intermediária, como forma de aumentar e desenvolver outras áreas. Segundo os entrevistados, questões mais pertinentes como a qualidade no atendimento aos clientes que representa, sobretudo, fontes de vantagem competitiva. Também, destacaram a formulação de estratégias como uma competência a ser ampliada, e a valorização das ações dos gestores, aquelas que se evidenciam mediante as expressões e formas de agir, conhecido como *feeling*, oportunizando a geração de debates e discussões importantes para a tomada de decisão.

Percebeu-se por intermédio das afirmativas, a necessidade de uma leitura mais apurada quanto da utilização das competências como um diferencial competitivo da empresa, onde se busca uma cooperação por parte das direções, alta e média para implantação de medidas consideradas importantes a serem transmitidas ao corpo operacional. Apenas um dos entrevistados enfatizou questões de cunho administrativo, e não relacionais, nesse caso, tratava-se da gerente financeira, que demonstrou muito mais preocupação com relação à necessidade de manter a eficiência do sistema operacional e de seu banco de dados, em especial quanto ao controle dos clientes adimplentes e inadimplentes, além da folha de pagamento de todos os colaboradores da empresa, do que questões evidentemente ligadas ao desenvolvimento de outras competências e estratégicas da instituição.

### **Quanto ao papel estratégico dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa**

Esse tópico sintetiza o foco do tema de pesquisa, pois traz à tona a questão de como pode ser considerado o papel dos gerentes de nível intermediário dentro da empresa e sua condição de desenvolver competências que podem ser uma vantagem competitiva na organização. O realce dado às respostas dos gestores entrevistados, quando enfatizam que mudanças são necessárias para fazer frente às novas demandas, corrobora com os conceitos de sustentabilidade da estratégia proposta por Porter, no caso da implementação visar muito mais o posicionamento estratégico mediante o uso da tecnologia de informação por exemplo. Por outro lado, “é dito que uma empresa está em desvantagem competitiva quando esta implementando uma estratégia que não tem condições de reduzir seus custos ou aumentar as suas receitas.” (MATA; FUERST e BARNEY, 1995). Do ponto de vista da unidade de análise do presente artigo, até então de acordo com os entrevistados, existem indícios de que as competências tenham gerado diferenciais significativos, tomando por base o momento da realização da pesquisa, e que, diante disso, estão sendo discutidas outras possibilidades para que no ano de 2013, novas competências gerenciais possam vir a ser adotadas e que possam ser traduzidas em melhoria dos serviços ofertados pela empresa.

Segundo Mata; Fuerst e Barney (1995) há que se refletir em que condições uma empresa qualquer está distribuindo de maneira heterogênea os seus recursos e as suas

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

capacidades de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Apenas a adoção de um novo sistema operacional ou um maquinário qualquer capaz de aumentar a produtividade pode ser considerada como temporária, por mais que permita ganhos significativos em curto ou médio prazo. Entende-se dessa forma, que a adoção de novas competências gerenciais por parte da instituição, deve acompanhar as tendências de mercado e a competitividade do setor, ou seja, verifica-se desse modo, que o ambiente externo contribuiu significativamente para a tomada de decisões.

Verificou-se ainda que haviam algumas manifestações por parte dos colaboradores quanto a oportunidade de geração de idéias que viessem a ajudar a direção da empresa a desenvolver novos projetos combinando o uso de tecnologias de informação com os objetivos da instituição. Tal abordagem serviu para verificar se havia alguma associação entre a não utilização de uma determinada competência por conta do modelo de gestão da empresa, ou seja, questões que envolvessem hierarquia, mecanismos de controle, a gestão de pessoas ou a liderança por exemplo. Apresentaram algumas manifestações entre as quais:

- Inserção de programas de desenvolvimento de líderes como maior frequência para possibilitar um maior comprometimento dos colaboradores quanto a missão, visão, objetivos e valores da empresa.
- Que os colaboradores pudessem desenvolver seus conhecimentos tácitos, os quais são muito mais difíceis de serem copiados.
- Que a alta gerencia possibilite a participação efetiva dos colaboradores nos momentos de mudança.
- Conhecimento para competir no mercado global.
- Capacidade de competir de maneira flexível e agir rapidamente.

Vale a pena destacar a forma como os colaboradores entrevistados relacionaram a inserção de programas de desenvolvimento pessoal e identificação de competências nos diferentes setores da empresa. Mediante o uso de técnicas desenvolvidas em conjunto com o departamento de recursos humanos, sugeriram, por exemplo, a possibilidade de se estabelecer novos critérios para contratar pessoas certas e também como reter talentos na organização, o que pressupõe desenvolver competências adicionais ao departamento como um todo.

Os entrevistados caracterizaram a compreensão da percepção por parte da gerência intermediária, como sendo essencial para apontar competências de caráter coletivo, as quais ligadas a cultura organizacional, podem representar um diferencial da empresa. Do ponto de vista do sucesso organizacional, de acordo com os gestores pesquisados, os gerentes devem procurar criar algumas competências ideais com pontuação elevada em todas as características identificadas. No caso de competências mais relevantes, que não alcançarem uma ou mais das dimensões estabelecidas, devem merecer consideração e medidas de ajustes.

Os entrevistados foram solicitados a manifestar sua opinião em relação aos avanços percebidos nos últimos meses de trabalho, relacionando as principais questões que possam prevenir antecipadamente as organizações quando se trata de competências que apresentam pouca ou nenhuma chance de contribuir para o sucesso estratégico da mesma. A análise apontou a existência de evoluções reconhecida por todos, em especial, o reconhecimento dos processos críticos da instituição, e a aproximação com os clientes

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

mediante a utilização das redes sociais virtuais (citado como uma forma de desenvolvimento de capacidades internas e diferencial competitivo), o desenvolvimento de discussões semanais em grupo como mecanismo de promoção do conhecimento, permitindo aos colaboradores da própria instituição e demais interessados, submeterem apresentações sobre diferentes temas ligados a sustentabilidade, economia, relacionamento com o cliente entre outros, que trarão uma rica base de dados em conteúdo e acessível a consulta de todos.

Com o referencial teórico apresentado foi possível identificar o quão complexo é o entendimento das competências como forma de estabelecer vantagem competitiva na organização. Muitas vezes, percebem-se equívocos quanto ao que realmente pode ser considerada como competência. A seguir, as considerações finais do artigo com base nos resultados apresentados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não se pretende com esse estudo esgotar as possibilidades de análise sobre a relação existente entre competências e vantagem competitiva, mas, sobretudo, possibilitar que novos estudos possam avaliar que tais competências podem estar situadas em vários locais dentro de uma organização, ou até mesmo, a relação existente entre os principais conflitos gerados quando da incorporação de uma determinada competência e sua influência na estratégia da instituição, ou seja, como de fato, quando da adoção de um procedimento por parte dos colaboradores e como se atinge os objetivos propostos na estratégia empresarial.

O que parece com estudo realizado que existem evidências de que a participação nas discussões por parte dos gerentes de nível médio pode trazer benefícios significativos para a instituição que a adota de acordo com a amostragem escolhida para análise. Os colaboradores manifestaram suas opiniões a respeito do entendimento do que caracteriza uma vantagem competitiva, fato este que proporcionou a compreensão dos conceitos apresentados aos colaboradores, e também o entendimento das circunstâncias que, com base nas teorias utilizadas para fundamentar o artigo, condicionam a abordagens gerenciais recomendadas como uma vantagem ou diferencial competitivo.

Entende-se que a adoção de padrões de consolidação das competências essenciais da organização, por parte dos colaboradores de uma organização, pareceu ser significativa no que concerne a sua aplicabilidade diária, e na constituição e manutenção de vantagem competitiva, entretanto, questões como diferenciação em relação aos concorrentes demonstraram não ser tão relevantes na opinião dos entrevistados, pois em nenhum momento mencionaram qualquer tipo de comparação com outras empresas do segmento pesquisado.

Quanto às limitações do estudo de uma forma geral, ressalta-se o caráter exploratório do estudo e a impossibilidade de quaisquer generalizações das análises e conclusões aqui apresentadas, pelo fato da natureza da amostra selecionada e do caráter introdutório da pesquisa sobre a relação existente entre as competências desenvolvidas pela organização e a vantagem competitiva sob o prisma de uma empresa de médio porte responsável pela distribuição de combustíveis aos postos de gasolina situada no município de Araucária-PR.

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

## REFERÊNCIAS

AUDY, J.L.N. *et al.*, H.M. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**; Mar. 1991; 17.

BAUMOL, PANZAR e WILLIG. Contestable markets and the theory of industry structure. **The American Economic Review**, Vol. 7, 1982.

CARR, N. G. It doesn't matter. **Harvard Business Review**. May, 2003.

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-68, 1991,

DIERICKX, I., COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FIRE and forget? *The Economist*, p. 51, 20 Apr. 1996.

FLAMHOLTZ, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. **European Management Journal**, 14(6), 596-611. doi: 10.1016/S0263-2373(96)00056-4

JACOBSEN, L. R. Whither franchising? The case of Avis Europe PLC. **Managerial and Decision Economics Journal**, v. 25, n. 8, p. 525-535, December, 1998.

KING; A.W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, Z. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

MATA, F. J; FUERST, W. F; BARNEY, J. B. Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. **MIS Quarterly**, v.19, p. 487-505.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PORTER, M. E. 1981. "The contributions of industrial organization to strategic management." **Academy of Management Review**, 6: 609-620.

PORTER, M. E. What is Strategy. **Harvard Business Review** – November -December, 1996.

PORTER, M. E. Strategy and Internet. **Harvard Business Review**. Mar, 2001.

SANTOS, Renato da Costa dos. Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.4, p.17-30, TRI IV. 2013. ISSN 1980-7031

RUMELT, Richard P. How much does industry matter? In: LAMB, Robert B. **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. p. 556-570.

## **APÊNDICE- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A1) Como você identifica as principais competências de sua organização?

A2) Como você identifica o papel estratégico desempenhado pela média gerência em sua organização?

A3) De que maneira são identificadas e avaliadas na prática as competências desenvolvidas pela organização?

A4) Quais ações podem ser consideradas como um diferencial competitivo por parte de sua organização?

A5) Em seu segmento, que atividades pressupõem diferencial em relação ao principal concorrente?

A6) Sua organização considera o uso da tecnologia de informação como um diferencial frente ao mercado?

A7) Em relação aos processos gerenciais, como se dá o processo de interação e comunicação entre os principais setores da organização?

A8) Quais mudanças podem ameaçar significativamente as principais competências desenvolvidas pela organização?

A9) Você entende que missão, cultura ou valores da organização, que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento, podem ser considerados vantagem competitiva?

A10) Você entende que um concorrente seria capaz de adquirir essa competência por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis?

A11) Dê a sua opinião sobre o grau de vulnerabilidade de uma competência em relação a mudanças que possam ocorrer fora do controle da empresa.

A12) Na organização que trabalho as competências são documentadas e analisadas com periodicidade, bem como discutidas com a alta gerência.