

Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas agroindustriais

Antônio André Cunha Callado¹
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim²

Competência é mais do que um simples conjunto de atributos. O uso de indicadores de desempenho tem sido amplamente investigado no contexto de organizações individuais e pouca atenção tem sido dada à sua aplicação em cadeias de suprimento. O objetivo deste artigo é investigar a significância estatística das relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas que atuam no agronegócio. Para a realização desta pesquisa, foi utilizada amostra composta por 120 empresas. Foram analisadas e distribuídas entre as quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* três competências associadas à estratégia e 49 indicadores de desempenho de cadeia de suprimento. Entrevistas estruturadas foram realizadas para a coleta dos dados e a Prova Exata de Fisher foi a técnica estatística usada. Os resultados apresentam relações estatisticamente significativas entre as competências estratégicas investigadas e o uso de diversos indicadores de desempenho de cadeia de suprimento entre empresas que atuam no agronegócio investigadas.

Palavras-chave: Competências. Competências Estratégicas. Desempenho de Cadeia de Suprimento.

Relations between strategic competencies and the use of supply chain performance indicators among agribusiness companies

Competence is more than a simple set of attributes. The use of performance indicators has been widely investigated in the context of individual organizations and little attention has been given to its application in supply chains. The objective of this paper is to investigate the statistical significance of the relations between strategic competencies and the use of performance indicators of supply chains among agribusiness companies. A sample composed of 120 companies was used for this research. Three business competencies associated with the strategy and 49 supply chain performance indicators were analyzed and distributed among the four traditional perspectives of the *Balanced Scorecard*. Structured interviews were conducted to collect the data and Fisher's Exact Test was the statistical technique used. The results show statistically significant relationships between the strategic competencies investigated and the use of several indicators of supply chain performance among the agribusiness companies investigated.

Keywords: Competencies. Strategic Competences. Supply Chain Performance.

¹ Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE). Endereço: Av. D. Manoel de Medeiros, s/n, - Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife, PE. E-mail: andrecallado@yahoo.com.br.

² Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE). Endereço: Av. D. Manoel de Medeiros, s/n, - Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife, PE. E-mail: tanobre@gmail.com.

1. Introdução

A palavra desempenho abrange significado amplamente compartilhado acerca de uma avaliação e este significado pode assumir uma função protagonista dentro do processo de elaboração de estratégias, bem como de análise da situação da indústria na qual as empresas estejam inseridas. Para Neely, Gregory e Platts (2005), três conceitos distintos referentes a desempenho merecem ser destacados. O primeiro deles se refere à mensuração do desempenho como um processo de qualificar a eficiência e ou a efetividade de uma ação. O segundo trata das medidas de desempenho que são entendidas como sendo qualquer métrica utilizada para quantificar a eficiência e ou a efetividade de uma ação. O terceiro considera sistema de mensuração de desempenho que é apresentado como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a efetividade quanto a eficiência das atividades.

Indicadores têm sido utilizados tradicionalmente como referências gerenciais fundamentais para avaliar o desempenho. A partir da geração de informações sistemáticas sobre o desempenho, os índices podem assumir papel de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, bem como auxiliar na tomada de decisões. Para Neely et al. (1996), um indicador de desempenho pode ser definido como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e ou a eficácia de uma tomada de decisão realizada pela empresa. Portanto, um indicador de desempenho possibilita que determinada organização possa saber a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio.

Miranda e Silva (2002) apresentam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que, de fato, devem ser consideradas, em que são identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação. Zilber e Fischmann (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. A definição correta para seleção do elenco de indicadores de desempenho a serem utilizados consiste no entendimento de seu significado para a organização, bem como da amplitude de sua aplicação. Esse processo faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para o desenvolvimento e a implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho.

Por outro lado, a utilização de indicadores como referência quantitativa de mensuração de desempenho não implica necessariamente que haja um sistema integrado de mensuração de desempenho. Wouters e Sportel (2005) afirmam que os gestores utilizam diferentes formas de indicadores de desempenho, mas, frequentemente, não os contextualizam no âmbito de um sistema de mensuração de desempenho.

O Balanced Scorecard (BSC) foi apresentado à comunidade científica e empresarial por Kaplan e Norton (1992). Segundo seus idealizadores, este modelo consiste em um sistema de gestão estratégica utilizado para administrar a estratégia de uma empresa em longo prazo para: 1) auxiliar a alta administração a esclarecer e traduzir sua visão e estratégia; 2) para comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; 3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; 4) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O modelo BSC foi definido por Kaplan e Norton (1997) como sendo ferramenta que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto de indicadores de *performance* distribuídos equilibradamente em quatro perspectivas: 1) Financeira, 2) Clientes, 3) Processos Internos, e 4) Aprendizado e Crescimento. Para Berry et al. (2009), o BSC é um modelo de avaliação de desempenho que se destaca na literatura. Para Brewer e Speh (2000), o BSC apresenta abordagem apropriada para a mensuração de cadeias de suprimento, e estudos anteriores corroboram esta expectativa (BHAGWAT; SHARMA, 2007; PARK; LEE; YOO, 2005; VARMA; WADHWA; DESHMUKH, 2008).

O objetivo deste artigo é investigar a significância estatística das relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas que atuam no agronegócio.

2. Competências Organizacionais

Competência está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos, de forma apropriada ao evento, e não apenas a ter uma gama de conhecimentos e de habilidades – ação que gera uma nova configuração de competências resultante do aprendizado ao se lidar com a nova situação (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

Assim, as empresas estão ampliando a noção de competência com o objetivo de incorporar questões atuais, como a necessidade de maior relação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais; maior interação das competências com as políticas e as práticas de gestão de pessoas; e o reconhecimento da empresa em seu papel de estimular e de dar o suporte para que as pessoas possam exercer efetivamente suas competências (FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2000; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; SILVA, 2011).

As competências podem ser analisadas de forma estática ou dinâmica. A análise estática de competências significa ter uma visão de competências em um dado momento na organização. Já uma análise dinâmica significa compreender como as competências são desenvolvidas e está relacionada à aprendizagem organizacional. Elas podem ser mantidas, avançadas ou construídas dentre todo o rol de atividades organizacionais envolvendo seus recursos, na busca do equilíbrio de objetivos de curto e longo prazos (SANCHEZ; HEENE; THOMAS, 1996; SANCHEZ, 2001; MILLS et al. 2002). Já Ruas, Antonello e Boff (2005) enfatizam que a gestão por competência na administração estratégica além de baseada na Teoria dos Recursos também está relacionada à Teoria de Posicionamento adotada pela empresa, resultando em vantagem competitiva. Portanto, “a gestão de competências possui um conceito bastante dinâmico e ainda se encontra em construção, tendo basicamente duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo (qualificação e desenvolvimento) e a outra focada na organização (estratégia)” (DOLABELLA; BITENCOURT, 2006, p 3).

Assim, o conceito de competência organizacional tem início com a abordagem da organização com base na visão baseada em recursos (VBR) em inglês *Resource Based View of the Firm* (RBV). Proposta por Prahalad e Hamel (1990), na VBR existe a incorporação e a valorização da noção de aprendizagem organizacional e da experiência para lidar com a complexidade, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, de habilidades, de tecnologias e de sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma empresa. Esses

elementos denominam-se competências essenciais, as quais conferem, à organização, vantagens competitivas fundamentais à estratégia competitiva, sendo uma complementação ao planejamento estratégico.

Nestes termos, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas. Takahashi e Fischer (2009) salientam que competência está relacionada à capacidade de combinar e de mobilizar adequadamente os recursos, e não apenas aos conhecimentos e às habilidades. Assim, cada organização tem seu determinado conjunto de recursos diferindo em seu modo de operação.

Heene e Sanchez (1996) apresentam uma proposta de integração entre as duas correntes, que seria a Teoria da Competição Baseada em Competências. Destacam um conceito multidimensional de competências, que se classificam em: dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. Leite e Porsse (2003) explicam que as competências são dinâmicas porque interagem pessoas e grupos, internos e externos à empresa; sistêmicas porque dependem da interconexão de ativos tangíveis e intangíveis da organização; cognitivas porque seus processos de alavancagem e de construção precisam de impulsos gerenciais baseados no conhecimento; e holísticas porque apresentam uma visão das empresas como sistemas humanos, sociais e econômicos, e não apenas por meio de indicadores de retorno financeiro e de rentabilidade.

Cordeiro e Pereira (2005) entendem que o elemento central da Teoria Baseada em Competência é a lógica estratégica da empresa por ser fator de implantação inicial e que determina os demais elementos sistêmicos em qualquer atividade na organização. Esta teoria procura destacar a relação entre a lógica estratégica e o ambiente empresarial. Para o desenvolvimento e a sustentação de uma vantagem competitiva, a organização necessita dominar recursos que sejam valiosos, raros e de difícil imitação e que tenham uma integração sistêmica com outros recursos, com a exploração de oportunidades ou com a neutralização de ameaças.

As competências organizacionais são constituídas por um conjunto de conhecimentos, de habilidades, de tecnologias e de comportamentos que existem em uma organização, atuando de forma integrada, impactando em seu desempenho e contribuindo para os resultados (WERNER; SEGRE, 2001; HARB, 2001). Ruas, Antonello e Boff (2005) ressaltam que, na prática, a apropriação da competência ocorre de forma desigual, pois certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras, ainda que as competências organizacionais estejam presentes em todas as áreas da empresa.

Ruas (2001) propôs uma classificação das competências organizacionais, a partir da adaptação dos contextos corporativos, da seguinte forma: a) competências básicas: as que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, e que, em geral, são percebidas no ambiente interno, estimulando e alicerçando o clima de produtividade; b) competências diferenciais ou seletivas: aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança; são estratégicas e identificadas no estabelecimento da missão empresarial, constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e a fazer o diferencial do mercado; c) competências essenciais: as que

diferenciam a organização no espaço competitivo contribuindo para uma posição de pioneirismo, identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e que devem ser percebidas pelos clientes.

Gramigna (2007) acrescenta mais uma categoria de competência organizacional; as terceirizáveis, as quais não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas que tenham maiores competência e valor agregado em sua execução.

As competências essenciais são destaque na organização por contribuírem para seu sucesso em longo prazo. Portanto, é importante identificá-las para que se possa direcionar a atenção necessária visando a utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão. Estão ligadas ao sucesso na manutenção de clientes, na negociação com fornecedores; na adaptação às condições de mercado, na logística de distribuição, na eficiência operacional e na importância estratégica do fator humano, dentre outras (RESENDE, 2000; SANTOS; LEITE, 2009; SILVA; AMORIM, 2012).

Drejer (2000) apresenta uma classificação para competências organizacionais dividida em quatro grupos, que interagem entre si: pessoas, estrutura, processos e cultura. Conforme Zarifian (2001), as competências organizacionais são: a) processos; b) técnicas; c) sobre a organização; d) de serviço; e) sociais. Já Fleury e Fleury (2004) as classificam como: a) competências de negócio, significando visão estratégica e planejamento; b) sociais, significando comunicação, negociação e trabalho em equipe; c) técnicas, existentes em operações, em produto, em marketing e na área financeira; e d) de serviço, remetendo ao impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final. Portanto, Silva (2011) defende que as competências organizacionais – que passam obrigatoriamente pelas competências dos indivíduos - geram vantagens à empresa, que se traduzem em longevidade.

Donegá (2009) afirma que os gerentes intermediários desempenham papel importante para a disseminação das competências dentro da empresa, e salientam quatro aspectos que servem para medir a qualidade da competência analisada: caráter tácito das competências que resistem à imitação; a robustez da competência que mantém seu valor em ambiente de mudança; a fixação da competência, quando ela não se perde com a saída de funcionários; e a existência de consenso entre a média e alta gerências sobre as principais competências.

Portanto as competências organizacionais estão em movimento constante, para poderem acompanhar as mudanças organizacionais. Helfat e Peteraf (2003, p. 997) entendem que, “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas constroem, integram ou reconstróem outros recursos e capacidades”. Assim, as competências têm um ciclo de vida, estão sempre evoluindo e formando a base para a vantagem competitiva, com diferentes estágios que iniciam, crescem, atingem a maturidade e, posteriormente, vão ao declínio, explicando a heterogeneidade das empresas.

3. Metodologia

Dada a inexistência de um paradigma dominante aceito pela literatura sobre competências organizacionais que aborde a utilização de indicadores de desempenho, esta pesquisa tem natureza exploratória. Pesquisas exploratórias têm a finalidade de desenvolver, de esclarecer e de modificar conceitos e ideias, bem como formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores (GIL, 1999), bem como visam a agregar informações sobre determinado assunto com a finalidade de definir objetivos, de formular hipóteses ou de descobrir novos enfoques a serem investigados (ANDRADE, 1999). Pesquisas exploratórias não comportam hipóteses iniciais, mas essas podem surgir ao longo da realização da pesquisa (VERGARA, 2003).

O universo desta pesquisa foi composto pelas empresas que atuam no agronegócio e que estão localizadas no estado de Pernambuco. Considerando os custos (RICHARDSON, 1999), para a operacionalização desta pesquisa foi considerado o critério da acessibilidade. Foram contactadas 283 empresas individuais para verificar se concordariam em participar da pesquisa, das quais 121 aceitaram, representando taxa de resposta de aproximadamente 42%. Considerando a tipologia de usuários do BSC proposta por Sidemberg (2006), todas as empresas integrantes da amostra foram classificadas como usuárias Nível I, significando que utilizam indicadores de desempenho associados à estratégia.

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados dois grupos distintos de variáveis. O primeiro grupo se refere às categorias de competências estratégicas propostas por Hamel e Prahalad (1995), a saber:

- Acesso a novos mercados;
- Contribuição e benefícios percebidos;
- Difícil de imitar.

O segundo se refere à adoção gerencial dos indicadores de desempenho de cadeia (KLEIJNEN; SMITS, 2003). O elenco de indicadores de desempenho a ser considerado foi classificado, considerando as perspectivas do BSC, da seguinte forma:

- Perspectivas Financeiras: rentabilidade, liquidez, receita por produto, receita por empregado, margem de contribuição, nível de endividamento, retorno sobre o investimento, custo unitário, minimização de custos, maximização de lucros, estoque, ganhos totais e custos operacionais;
- Perspectiva dos clientes: satisfação dos clientes, fidelização dos clientes, novos clientes, participação de mercado, valor da marca, rentabilidade por cliente, receita por cliente, satisfação de parceiros de negócios, tempo de entrega, capacidade de resposta aos clientes, crescimento do *market share* e maximização das vendas;
- Perspectiva dos processos internos: ☐ novos produtos, novos processos, produtividade por unidade de negócio, volume de produção, pós-venda, ciclo operacional, fornecedores, resíduos, flexibilidade, tempo de resposta aos clientes, atraso na entrega, resposta de fornecedores, tempo de armazenamento e informação e integração de materiais;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento ☐ investimento em formação, investimento em tecnologia, investimento em sistemas de informação, motivação dos funcionários, capacidade dos empregados, eficiência gerencial,

satisfação dos funcionários, gestão da inovação, número de reclamações e gestão de risco.

Os procedimentos de coleta de dados foram operacionalizados por meio da realização de entrevistas estruturadas (CHIA; GOH; HUM, 2009) junto aos gestores das empresas integrantes da amostra. Para a coleta de dados desta pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas, tipo de comunicação entre o pesquisador que pretende coletar informações sobre determinado fenômeno e indivíduos que possuem estas informações (CHIZZOTTI, 1991), considerando uma relação fixa de perguntas (GIL, 2002) com a finalidade de obter respostas padronizadas, de modo que seja possível efetuar comparações entre elas (MARCONI; LAKATOS, 1999).

O roteiro das entrevistas foi estruturado para que os gestores entrevistados pudessem fornecer informações sobre a presença de competência organizacional acerca do acesso das empresas a novos mercados, da contribuição e de benefícios percebidos e da dificuldade de serem imitadas. Os gestores também foram indagados a apontar quais dos indicadores de desempenho de cadeia de suprimento listados têm sido utilizados. Das 121 empresas consideradas, uma não forneceu todas as informações requeridas e foi retirada da pesquisa.

Para investigar a significância estatística das relações existentes entre as competências estratégicas e o uso dos diversos indicadores de desempenho de cadeia considerados, foi utilizada a Prova Exata de Fisher. Esta técnica estatística é apresentada por Levine, Berenson e Stephan (1998) para ser utilizada quando a quantidade de observações é pequena. Levin (1987) acrescenta que este teste deve ser adotado quando as características dos dados coletados inviabiliza o uso de outras técnicas estatísticas mais sofisticadas.

Foram consideradas como significativas as relações que obtiveram p igual ou inferior a 0,01. Todos os cálculos e demais procedimentos estatísticos foram efetuados a partir do aplicativo computacional *STATISTICA for Windows*.

Dentre outras, limitações de pesquisas acadêmicas podem surgir devido a diferentes fatores, como: metodologia utilizada, características da amostra, base teórica utilizada e tratamento estatístico adotado, provocando potenciais fragilidades (CRESWELL, 1994). Nesta pesquisa, algumas limitações podem ser destacadas:

- Considerando as características da amostra considerada, os resultados obtidos não permitem generalizações para todas as agroindústrias que atuam no estado de Pernambuco;
- Considerando o critério de seleção das empresas contactadas, há a possibilidade de nem todas as modalidades de empresas existentes terem sido consideradas para a operacionalização da coleta de dados;
- Considerando o uso de uma técnica estatística não paramétrica, não há como realizar inferências estatísticas que vão além dos próprios resultados obtidos.

4. Resultados

A partir do objetivo proposto, bem como dos procedimentos metodológicos adotados, foram operacionalizados os testes estatísticos por meio da Prova Exata de Fisher. Primeiramente, foram analisadas as significâncias estatísticas das relações entre as competências estratégicas e o uso dos indicadores de desempenho considerados. Os resultados acerca dos indicadores de desempenho pertencentes à perspectiva financeira estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados da Prova Exata de Fisher para os indicadores referentes à perspectiva financeira considerando as competências estratégicas

Indicadores financeiros	Novos mercados	Benefícios percebidos	Difícil de imitar
	p	p	P
Lucratividade	0,08	0,33	0,05
Liquidez	0,00	0,05	0,12
Receitas por produto	0,04	0,31	0,53
Receitas por empregado	0,04	0,07	0,34
Margem de contribuição	0,00	0,24	0,03
Nível de endividamento	0,53	0,38	0,44
Retorno sobre Investimento	0,42	0,44	0,48
Custo unitário	0,00	0,25	0,06
Minimização de custos	0,08	0,18	0,55
Maximização de lucros	0,09	0,11	0,58
Estoques	0,03	0,01	0,39
Ganhos totais	0,00	0,00	0,16
Custos operacionais	0,00	0,11	0,12

Fonte: Elaboração própria

Sobre o acesso a novos mercados, pode-se observar que os resultados obtidos foram significativos para cinco dos indicadores financeiros testados, sugerindo que as diferenças de uso destes indicadores se mostraram relacionadas, de maneira significativa, à presença desta competência. Apenas o indicador relativo ao custo unitário obteve percentual de uso inferior entre as empresas que têm competência para buscar novos mercados.

Com relação a benefícios percebidos, pode-se observar que o resultado foi significativo apenas para um dos indicadores financeiros testados. Seu uso foi mais frequente entre as empresas que não possuem esta competência estratégica. Para a competência estratégica associada à dificuldade de ser imitada, pode-se observar que os resultados obtidos não foram significativos para nenhum dos 13 indicadores financeiros testados.

Os mesmos procedimentos estatísticos foram operacionalizados com relação às relações entre as competências estratégicas e o uso dos indicadores de desempenho relativos à perspectiva dos clientes. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2. Resultados da Prova Extada de Fisher para os indicadores referentes à perspectiva dos clientes considerando as competências estratégicas

Indicadores de clientes	Novos mercados	Benefícios percebidos	Difícil de imitar
	p	p	p
Satisfação dos clientes	0,30	0,52	0,15
Fidelidade dos clientes	0,45	0,31	0,12
Novos clientes	0,44	0,09	0,03
<i>Market share</i>	0,04	0,39	0,08
Valor da marca	0,29	0,22	0,37
Rentabilidade por cliente	0,00	0,00	0,25
Receita por cliente	0,00	0,31	0,08
Satisfação dos parceiros de negócio	0,41	0,06	0,10
Tempo de entrega	0,04	0,42	0,00
Capacidade de resposta aos clientes	0,50	0,10	0,28
Crescimento do <i>market share</i>	0,04	0,21	0,38
Maximização das vendas	0,12	0,42	0,58

Fonte: Elaboração própria

Para o acesso a novos mercados, os resultados obtidos foram significativos para dois dos indicadores associados à perspectiva dos clientes testados. De maneira semelhante aos resultados encontrados para os indicadores financeiros, aqueles que obtiveram resultados estatisticamente significativos apresentam percentuais de uso mais elevados entre as empresas que declararam possuir esta competência estratégica.

Sobre benefícios percebidos, mais uma vez, o resultado foi significativo para apenas um dos indicadores associados à perspectiva dos clientes testados, também apresentando percentual de uso mais elevado entre as empresas que declararam não ter essa competência estratégica. Para a dificuldade de ser imitada, mais uma vez, o resultado foi significativo para apenas um dos indicadores testados associados à perspectiva dos clientes e o percentual de uso se mostrou mais elevado entre as empresas que declararam ter essa competência.

Mais uma vez, os procedimentos estatísticos foram operacionalizados considerando a análise das relações entre as competências estratégicas e o uso dos indicadores de desempenho relativos à perspectiva de processos internos. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Resultados da Prova Extada de Fisher para os indicadores referentes à perspectiva dos processos internos considerando as competências estratégicas

Indicadores de	Novos	Benefícios	Difícil de
----------------	-------	------------	------------

	mercados	percebidos	imitar
	p	p	p
processos internos			
Novos produtos	0,46	0,22	0,45
Novos processos	0,36	0,42	0,45
Produtividade por unidade de negócio	0,20	0,31	0,00
Volume de produção	0,05	0,40	0,07
Pós-venda	0,17	0,08	0,23
Ciclo operacional	0,53	0,41	0,31
Fornecedores	0,45	0,26	0,08
Resíduos	0,08	0,45	0,24
Flexibilidade	0,04	0,06	0,06
Tempo de resposta aos clientes	0,48	0,59	0,10
Atraso nas entregas	0,60	0,48	0,39
Resposta dos fornecedores	0,11	0,05	0,24
Tempo de armazenamento	0,02	0,09	0,31

Fonte: Elaboração própria

Tanto para acesso a novos mercados, quanto para benefícios percebidos, pode-se observar que os resultados obtidos não foram significativos para nenhum dos 13 indicadores de desempenho associados a esta perspectiva, sugerindo que estas competências estratégicas não têm relação com os processos internos das empresas. Contudo, para a dificuldade de se imitar, o percentual de uso foi mais elevado entre as empresas que declararam ter essa competência estratégica.

Finalmente, os procedimentos estatísticos foram operacionalizados com relação às relações entre as competências estratégicas e o uso dos indicadores de desempenho relativos à perspectiva da aprendizagem e de crescimento. Os resultados estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4. Resultados da Prova Exata de Fisher para os indicadores referentes à perspectiva da aprendizagem e de crescimento considerando as competências estratégicas

Indicadores de aprendizagem e de crescimento	Novos mercados	Benefícios percebidos	Difícil de imitar
	p	p	p
Investimento em formação	0,07	0,02	0,53
Investimento em tecnologia	0,00	0,02	0,37
Investimento em sistema de informação	0,03	0,09	0,44
Motivação dos funcionários	0,35	0,25	0,06
Capacidade dos empregados	0,33	0,13	0,02
Eficiência gerencial	0,03	0,30	0,40
Satisfação dos funcionários	0,02	0,42	0,37
Gestão de inovação	0,05	0,03	0,33
Número de reclamações	0,14	0,25	0,39

Gestão de risco	0,04	0,01	0,14
-----------------	------	------	------

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos foram significativos para apenas um dos indicadores testados - investimentos em tecnologia e o percentual de uso foi mais elevado entre as empresas que declararam ter competências estratégicas associadas ao acesso a novos mercados.

Com relação a benefícios percebidos, o resultado também foi significativo para apenas um dos indicadores associados à perspectiva dos clientes testados estão de riscos com percentual de uso mais elevado entre as empresas que declararam ter essa competência. Com relação à dificuldade de ser imitada, nenhum dos indicadores testados apresentou relações de uso estatisticamente significativas com esta competência estratégica.

A partir desses resultados foram observadas evidências empíricas significativas sobre a análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e a presença de competências estratégicas. Além disso, esses resultados podem gerar informações relevantes para auxiliar o entendimento de práticas gerenciais associadas à mensuração de desempenho no contexto de competências estratégicas em empresas agroindustriais.

Embora os resultados obtidos não possam ser generalizados para todas as empresas do universo investigado, os achados observados nessa pesquisa apontam que esse campo de investigação ainda apresenta vertentes a serem exploradas com maior profundidade.

5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi investigar a significância estatística das relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas que atuam no agronegócio. Foram investigadas 121 empresas a partir das informações declaradas acerca da adoção de três competências empresariais associadas à estratégia, bem como de 49 indicadores de desempenho de cadeia de suprimento distribuídos entre as quatro perspectivas tradicionais do BSC.

Os resultados apresentam relações estatisticamente significativas entre as competências estratégicas investigadas e o uso de diversos indicadores de desempenho de cadeia de suprimento entre as empresas analisadas na amostra, que atuam no agronegócio.

Também foi observado que a prevalência de uso dos indicadores de desempenho de cadeia que obtiveram resultados estatisticamente significativos não foi o mesmo para as três tipologias de competências estratégicas consideradas. Para duas delas, a prevalência foi observada entre as empresas que declararam ter as competências estratégicas, enquanto para a terceira a prevalência foi observada entre as empresas não detentoras. A presença de relações específicas para cada uma das competências indica a necessidade da realização de estudos posteriores mais aprofundados acerca dessa questão.

Conforme foi apresentado pela literatura, distintas competências estratégicas pressupõem aspectos particulares associados à natureza das empresas que podem estar relacionadas a outras práticas gerenciais, tais como mensuração de desempenho. Os

resultados obtidos corroboram essa expectativa teórica e dão sustentação à necessidade gerencial de identificar indicadores de desempenho mais alinhados às competências estratégicas presentes e que possam contribuir de maneira mais eficaz para o entendimento sobre as relações entre competências e desempenho.

Apesar de os resultados obtidos serem estatisticamente significativos, não há sustentação suficiente para se afirmar categoricamente que eles possam ser generalizáveis para as demais empresas que atuam no agronegócio.

Estudos mais aprofundados poderão gerar informações mais detalhadas sobre a natureza das relações dinâmicas encontradas nessa pesquisa, e contribuir para o aprimoramento da base de conhecimento existente sobre essa importante atividade econômica.

Referências

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERRY, A.J.; COAD, A.F.; HARRIS, E.P.; OTLEY, D.T.; & STRINGER, C. Emerging themes in management control: a review of recent literature. **The British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.
- BHAGWAT, R.; SHARMA, M.K. Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. **Computer & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007.
- BREWER, P.C.; SPEH, T.W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n.1, p. 75-93, 2000.
- CHIA, A., GOH, M.; & HUM, S. Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. **Benchmarking: An international Journal**, v. 16, n. 5, p. 605-620, 2009.
- CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CORDEIRO, M.A.L.; PEREIRA, L.L. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica In: **Anais...**, XXIX Encontro Anual da ANPAD. Campinas: ANPAD, CD-ROM, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- DOLABELLA, R.V.M.; BITENCOURT, C.C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. In: **Anais...**, XXX Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD, CD-ROM, 2006.
- DONEGÁ, M.T. Competências organizacionais: uma avaliação baseada no modelo de King et al. **Dissertação** (Mestrado) – São Paulo, Universidade Paulista-UNIP, 2009.
- DREJER, A. Organizational Learning and Competence Development. **MCB University Express**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: Curso aberto em gestão por competências. **Anais...**, São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP. CD-ROM, 2001.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 377p, 1995.
- HARB, A.G. A determinação das competências essenciais: o caso no setor supermercadista da cidade de Manaus. In: **Anais.... XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, CD-ROM, 2001.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
- HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLEIJNEN, J.P.C.; SMITS, M.T. Performance metrics in supply chain management. **Journal of Operational Research Society**, v. 54, n. 5, p. 507-514 2003.
- LEITE, J.B.D.; PORSSE, M. de C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, Número Especial, p. 121-141, 2003.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LEVINE, D. M; BERENSON, M. L; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MILLS, J., PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MIRANDA, L.C., SILVA, J.D.G. **Medição de Desempenho**. In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.12, p.1228-1263, 2005.
- NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, v.46-47, p.423-431, 1996.
- PARK, J.H.; LEE, J.K.; YOO, J.S.. A framework for designing the balanced supply chain scorecard. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 335-346, 2005.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. 15ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M.T. L., & OLIVEIRA JR., M.M., Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANCHEZ, R. **Managing knowledge into competence**: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Org.). Knowledge management and organizational competence. Oxford: Oxford University Press, 2001.

- SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition**. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. England: Elsevier, 1996.
- SANTOS, F.A. de S.; LEITE, J.B.D. Competências de juizes do trabalho - pesquisa exploratória e considerações à luz de uma abordagem interpretativa. In: **Anais...**, XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, CD-ROM, 2009.
- SILVA, L. de B. Análise das principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio de Pernambuco. **Dissertação** (Mestrado), Recife, UFRPE, 2011.
- SILVA, L. de B.; AMORIM, T.N.G.F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. **REUNA**, Belo Horizonte, v.17, n.1, p. 61-76, Jan./Abr, 2012.
- SODERBERG, M. J. The balanced scorecard: structure and use in canadian companies. **Tesis** (Master of Science in Accounting), University of Saskatchewan. Saskatoon, 2006.
- TAKAHASHI, A.R.W.; FISCHER, A.L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de administração**, São Paulo, v.44, n. 4, p.327-341, out/nov/dez, 2009.
- VARMA, S.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S.G. Evaluating petroleum supply chain performance: application of analytical hierarchy process to balanced scorecard. **Asian Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 3, p. 343-356, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WERNER, A.; SEGRE, L.M. Estratégias. Competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: **Anais...**, XXV Encontro Anual da ANPAD. Campinas: ANPAD, CD-ROM, 2001.
- WOUTERS, M.; SPORTEL, M. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. v.25, n.11, p.1062-1082, 2005.
- ZARIFIAN, P.A. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZILBER, M.A.; FISCHMANN, A.A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: **Anais...**, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador. ANPAD, 2002.