

Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S)
Essential competences as a competitive advantage: the challenge of Micro And Small Enterprises (MPE'S)

Mercia Cristiley Barreto^a, Kleber Cavalcanti Nóbrega^b, Patrícia Silva Rebouças Araújo^c

^a Mestrado em Administração. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: profamerciac@gmail.com

^b Doutor em Engenharia de Produção. Universidade do Potiguar. E-mail: klebercnobrega@gmail.com

^c Mestre em Administração. Universidade Federal Rural do Semiárido. E-mail: profamerciac@gmail.com

Resumo

O aumento da complexidade no ambiente competitivo vivenciado pelas organizações nas últimas décadas exige delas respostas cada vez mais rápidas em busca de adaptação ou diferenciação competitiva. O objetivo do presente artigo é o de avançar num maior entendimento acerca do tema competências essenciais, analisando a sua importância para construção da vantagem competitiva como estratégia eficaz para o sucesso organizacional, focalizando os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE's) nesse processo. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de contextualizar a temática e formar o referencial teórico que embasa a pesquisa. Os dados foram coletados através do método da observação e aplicação de uma entrevista semiestruturada realizada em uma microempresa. Como resultado desta amostra, verificou-se uma compreensão limitada, por parte do microempresário, acerca de competência essencial. Este percebe apenas as habilidades presentes nas atividades e processos de trabalho da empresa. E conseqüentemente, não desenvolve um processo de identificação de suas competências essenciais para alcançar uma vantagem competitiva.

Palavras chaves: Competências; Pequenas Empresas; Vantagem; Competitiva.

Abstract

The increasing complexity in the competitive environment experienced by organizations in the last decades demands of them faster and faster answers in search of adaptation or competitive differentiation. The objective of this article is to advance in a greater understanding about the essential competences theme, analyzing its importance for the construction of competitive advantage as an effective strategy for organizational success, focusing on the challenges faced by Micro and Small Enterprises (SMEs) in this process. For this, a bibliographical research was carried out, with the purpose of contextualizing the theme and forming the theoretical reference that bases the research. Data were collected through the method of observation and application of a semi-structured interview conducted in a microenterprise. As a result of this sample, there was a limited understanding on the part of the microentrepreneur of essential competence. This only perceives the skills present in the activities and work processes of the company. And consequently, it does not develop a process of identifying its core competencies to achieve a competitive advantage.

Keywords: Competencies; Small business; Advantage; Competitive.

1. Introdução

A globalização vem impondo constantemente novos padrões de competitividade, exigindo das organizações mudanças para assegurar sua sobrevivência. Atualmente as organizações estão vivenciando uma nova era voltada para o conhecimento, que se apresenta como um elemento estratégico. Pires e Marcondes (2004) evidenciam que o conhecimento organizacional é uma ferramenta capaz de organizar as atividades produtivas, transformando os recursos físicos para atender as necessidades dos clientes, ou seja, pode levar a organização a um nível superior de desenvolvimento e produção de bens e serviços. Diante desse contexto, as organizações procuram novas formas de gestão buscando alcançar uma vantagem competitiva, ou seja, alcançar um “desempenho superior”, a qual pode ser conseguida a partir das competências essenciais. A organização que investir tempo e esforços na busca da identificação de suas competências terá informações importantes para montar e apoiar suas decisões estratégicas (King, Fowler & Zeithaml, 2002).

A gestão por competências se apresenta como um avanço na forma de pensar a gestão organizacional devido à crescente preocupação sobre novas maneiras de organizar e gerenciar. São várias as ameaças que rondam uma empresa que não tem a capacidade de conhecer suas competências essenciais e a de seus concorrentes (Prahalad & Hamel, 2005). Pois, de acordo com Oliveira Jr. (2001), a competição acontece em torno de competências e não apenas de produtos ou serviços. Assim, compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa trarão inúmeros benefícios, e conseqüentemente, uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989), a empresa consegue criar uma vantagem competitiva quando ela consegue criar valor junto aos seus clientes, uma diferenciação. A vantagem competitiva torna-se a capacidade da empresa de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo ou de organizar essas atividades de uma forma única, gerando um valor diferenciado para os clientes (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Assim, diante de um contexto de transformações rápidas e constantes no mercado, as empresas precisam adotar estratégias que objetivem a obtenção de vantagem competitiva, isto é, um desempenho acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas empresas.

O aumento da complexidade no ambiente competitivo vivenciado pelas organizações nas últimas décadas exige delas respostas cada vez mais rápidas em busca de adaptação ou diferenciação competitiva. Segundo Souza (1995), as pequenas empresas possuem como característica uma maior flexibilidade e simplicidade em adaptar-se às transformações do mercado. Porém, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –SEBRAE (2013) a taxa de mortalidade das empresas, tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis na Secretaria da Receita Federal (SRF) até 2010, é de 24,4%. De acordo com os empresários a situação econômica tem sido a principal causa da mortalidade das empresas, contudo, segundo o SEBRAE a falta de uma estruturação da gestão tem contribuído para essa mortalidade (Munck, Munck, & Moura, 2006).

Os obstáculos enfrentados por pequenas empresas, como a falta de planejamento estratégico que vise identificar as competências essenciais da empresa, tem contribuído significativamente para um desempenho abaixo dos níveis exigidos pelo mercado. Para ter sucesso e se manter no mercado as empresas devem buscar desenvolver competências, adotar formas de gestão que visem adquirir uma vantagem competitiva, desta forma torna-se necessária a elaboração de um planejamento estratégico eficiente visando formas de conseguir manter-se no mercado com sucesso (Moura, et. al., 2014).

A relevância deste artigo advém das competências essenciais organizacionais, que são identificadas e definidas por meio das características mais importantes para o sucesso do negócio, além disso, devem ser

percebidas pelos seus clientes. No entanto, as competências básicas organizacionais são necessárias para manter a empresa funcionando, estas por sua vez, são percebidas por meio do ambiente interno; bem como, estimulam e alicerçam o clima de produtividade (Gramigna, 2007, p. 26).

Nesse cenário complexo e competitivo, o desenvolvimento de competências passa a assumir um papel fundamental no processo de competição, saber gerir passa a ser um fator essencial para o sucesso em meio a esse contexto de mudanças (Lima, 2010). Neste artigo, caracterizado como teórico e exploratório, tem-se o objetivo de avançar num maior entendimento acerca do tema competências essenciais, analisando a sua importância para construção da vantagem competitiva como estratégia eficaz para o sucesso organizacional, focalizando os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE's) nesse processo.

2. Referencial Teórico

No estudo teórico buscou-se conhecer as conceituações e os aspectos relacionados ao tema competências essenciais, bem como a definição de MPE's. Buscando fundamentação teórica para analisar a importância de identificar as competências essenciais na construção de uma vantagem competitiva como determinante para o sucesso organizacional e os desafios da pequena empresa nesse processo.

2.1 Competências Essenciais

O conceito de competência começou a ser discutido no contexto organizacional com os estudos de McClelland (1973), que definiu competência como uma característica subjacente a uma pessoa capaz de obter um desempenho superior ao desempenhar uma tarefa ou perante determinada situação, enfatizando a diferença entre competência, aptidões, habilidades e conhecimentos (McClelland, 1973). Com base nos estudos de Richard Boyatzis (1982), o conceito de competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, integrado com a inteligência e a personalidade individual, que levam a um desempenho superior (Fleury & Fleury, 2004). A noção de competência surge, então, como uma forma de repensar as interações entre os indivíduos, seus conhecimentos e capacidades, e as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e nas relações com os clientes, os fornecedores e os próprios trabalhadores (Ruas, 2001).

No final dos anos 80, o termo competência essencial (*core competence*) passou a ser presente no cenário administrativo com a contribuição de Prahalad e Hamel (1990), que definia competência como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, reforçando a importância de articular e conhecer os próprios recursos para formar as competências essenciais e, a partir delas, formar habilidades e conseguir transmitir aos seus clientes um valor agregado, um diferencial (Prahalad & Hamel, 1990).

Segundo Prahalad e Hamel (2005), as competências combinam habilidades e conhecimentos, representam a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional (Prahalad & Hamel, 2005, p. 231), necessários para a realização de ações produtivas. É importante evidenciar que muitas empresas sentem dificuldades em saber quando uma competência é essencial ou não. Prahalad e Hamel destacaram que para ser considerada uma competência essencial a "habilidade" precisa ter três características: *valor percebido pelo cliente* (permitir que a empresa ofereça a partir dessa habilidade um benefício essencial ao cliente); *diferenciação entre os concorrentes* (ser competitivamente única); e *capacidade de expansão* (abrir portas para os mercados futuros) (Prahalad & Hamel, 2005).

Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (2005), competências essenciais são recursos intangíveis que

(a) são difíceis de ser imitados, (b) são essenciais para que a empresa possa fornecer produtos ou serviços diferenciados e (c) são o fator fundamental que leva a uma maior flexibilidade da empresa e a torna capaz de explorar de diferentes mercados. Em suma, competências essenciais advêm de um aprendizado coletivo, provêm da coordenação de diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas tecnologias entre os vários setores e podem estar localizadas em qualquer função administrativa (Fleury & Fleury, 2003).

Oliveira Jr. (2001) corrobora com a ideia de Prahalad e Hamel de que uma competência essencial é difícil de imitar por parte dos competidores, ela está enraizada, sobretudo, em *know-how* coletivo, o qual é implícito e desenvolvido com excelência em qualquer unidade organizacional como resultado do aprendizado coletivo, sendo, portanto, “conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa” (Fleury & Oliveira Jr., 2001, p.18). Cabe à empresa, portanto, identificar dentre as suas diversas competências organizacionais, quais são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva frente as demais organizações.

Ruas *et al.* (2005), em sua análise acerca do conceito de competência essencial apresentados por Prahalad e Hamel (1990), busca trazê-lo à uma realidade mais próxima das empresas e apresenta dois níveis de competência organizacional: *Competências organizacionais funcionais*, são as competências que qualificam a empresa para atuar em determinado mercado, são competências coletivas, presentes em todo o espaço organizacional, e que permitem garantir a segurança e a estabilidade para a sobrevivência da empresa, porém, não para a sua diferenciação; e *Competências organizacionais essenciais*, são as competências que proporcionam à empresa uma diferenciação no seu mercado, e conseqüentemente uma posição de liderança, seguindo o mesmo princípio de *core competence*. Nesse sentido, a organização pode apresentar diversas competências organizacionais, onde somente algumas a diferenciam dos seus concorrentes e lhe garantem uma vantagem competitiva, são as competências essenciais (Ruas *et al.* 2005).

Analisando os diversos estudos acerca do tema, destacamos o conceito de competências essenciais apresentado por Fernandes (2004), que define competências essenciais como um fator-chave, como um diferencial da organização, constituindo a razão de sua sobrevivência e sucesso em um setor no qual a organização possui um desempenho comprovadamente superior ao de seus concorrentes.

Autores	Conceito
Prahalad e Hamel (1990)	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, que ofereça real benefício aos clientes, é difícil de ser imitado e dá acesso a diferentes mercados. São o conjunto de habilidades e conhecimentos de uma organização que conseguem transmitir aos seus clientes um valor agregado, um diferencial.
Jadivan (1998)	São forças fundamentais da organização, o que a empresa faz muito bem e pode levar a novos produtos e/ou novos mercados.
Oliveira Jr. (2001)	Tem uma natureza dinâmica e são baseadas em conhecimento coletivo (<i>Know-how</i>) desenvolvido através dos processos de aprendizagem que interagem conhecimentos individuais e as organizações, com suas práticas de trabalho (aprender-aofazer).

Ruas (2001)	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência, devendo estar presente em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.
Fleury e Fleury (2003)	São competências que advêm de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional, podem estar localizadas em qualquer função administrativa, e é a mais importante para a realização da estratégia competitiva da organização.
Fernandes (2004)	Fatores-chave de sucesso em um setor, nos quais a empresa tem desempenho comprovadamente superior ao da concorrência.

Quadro 1: Conceitos de Competência Essencial

Fonte: elaborado pela autora

No quadro 1 descreve-se um resumo dos principais entendimentos acerca de competência essencial apresentados pelos diversos autores selecionados para dar suporte à fundamentação teórica deste trabalho. É importante evidenciar que os conceitos praticamente não apresentam divergências, eles se complementam.

Desenvolver competências essenciais torna-se, portanto, um diferencial competitivo, geram valor distintivo e difícil de ser imitado promovendo uma vantagem competitiva, pois a atual conjuntura requer capacidades específicas para enfrentar o cenário competitivo no mercado.

2.2 Micro e Pequenas Empresas (MPE'S)

O mercado brasileiro apresenta-se dinâmico, a velocidade das mudanças exige adaptações frequentes, faz surgir a necessidade de constantes inovações. As mudanças no ambiente afetam a todos e precisam ser enfrentadas pelas organizações. As MPE's possuem uma estrutura organizacional simples capaz de adaptar-se rapidamente ao ambiente, e conseqüentemente, uma flexibilidade maior para responder às mudanças. Por isso, têm papel importante no desenvolvimento econômico e tecnológico (Tavares, Ferreira & Lima, 2009).

As micro e pequenas empresas (MPE's), segundo dados do SEBRAE (2017), ocupam um espaço importante na economia brasileira, o crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, contribuindo para uma estabilidade social e política devido a sua atuação econômica na geração de renda e emprego. São empresas em sua maioria de caráter familiar, cuja administração está centrada na figura do proprietário, e apresentam como elementos comuns o fato de estarem mais próximas dos clientes e terem estruturas mais enxutas, tornando-as mais ágeis em suas operações na exploração dos pequenos nichos de mercado (SEBRAE, 2017). Existe uma variedade muito grande de MPE's - quanto ao ramo, tipo e origem - que atuam nos diversos setores da economia. Desse modo, é importante caracterizar as MPE's com base em elementos que sejam capazes de diferenciá-las.

O SEBRAE classifica uma empresa como microempresa ou pequena empresa segundo dois critérios: *faturamento bruto anual* e *número de funcionários*. Segundo o SEBRAE (2017), a classificação dos estabelecimentos segundo porte foi definida pelo SEBRAE por meio da nota: *Nota Metodológica para Definição dos Números Básicos de MPE*. Na referida nota técnica, o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado, conforme as

informações a seguir: para o critério baseado no *número de funcionários*, a microempresa deve ter no máximo 9 funcionários para atividades de comércio e serviços, e no máximo 19 funcionários para indústrias. E a empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários nas atividades de comércio e serviços, e de 20 a 99, na indústria.

De acordo com dados do SEBRAE (2017) a quantidade de PME's no Brasil é de aproximadamente 9,5 milhões de empresas. Em 2014 o SEBRAE, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), divulgou um estudo realizado na última década sobre a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O resultado da pesquisa apresenta que mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado pelos pequenos negócios, ou seja, em 2001, o percentual era de 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. Constatando o importante papel socioeconômico das MPE's como grandes responsáveis pela geração de emprego no País (SEBRAE, 2017).

No período de 2003 a 2013, segundo o SEBRAE (2017) houve um aumento de 33,8% no número de estabelecimentos das MPE's, e conseqüentemente quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2013, as MPE's representavam, em média, por 99% dos estabelecimentos; 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e de quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Mesmo com uma diminuição no ritmo de crescimento econômico nacional, as pesquisas constataram que entre os anos de 2003 e 2013, ocorreu um crescimento médio do número de MPE's de 3,0% a.a. e uma expansão de 33,8% no total de MPE's, de 5,0 milhões de estabelecimentos em 2003, passaram a ser 6,6 milhões em 2013, um crescimento de 1,7 milhões de novos estabelecimentos (SEBRAE, 2017). A figura 1 apresenta a evolução do número de estabelecimentos de Micro e Pequena Empresa – MPE no Brasil no período de 2003-2013.

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quantidade (em milhões)	5,0	5,2	5,4	5,5	5,6	5,8	6,0	6,1	6,3	6,3	6,6

Quadro 2: Evolução do número de estabelecimentos de MPE's no Brasil 2003-2013 (em milhões)

Fonte: adaptado do SEBRAE(2017, p. 28)

Nos últimos anos percebe-se que as micros e pequenas empresas vem sendo alvo de estudos, devido ao seu alto potencial de geração de emprego e renda e sua representatividade (Olave & Amato Neto, 2001) No entanto, essas empresas apresentam grande necessidade de aprofundamento em pesquisas, principalmente para o enfrentamento dos novos padrões de competitividade, que exige das empresas mudanças para assegurar sua sobrevivência, como o desenvolvimento de novas estratégias para conseguir uma vantagem competitiva. Este fato implica diretamente na necessidade das pequenas empresas em estabelecer instrumentos eficazes, a fim de identificar as oportunidades que o mercado pode proporcionar para sua sobrevivência. Pois, uma orientação para o mercado torna-se fundamental para as pequenas empresas, uma vez que o acelerado crescimento do setor e a intensificação da concorrência, torna-se uma ameaça constante (Corso *et. al.*, 2008).

É notório que a maioria dos estudos propostos para administração de pequenas empresas é resultado de adaptações simplificadas de métodos similares cujo o foco é a realidade das grandes empresas, não considerando as particularidades nem a real utilidade que terão no contexto da pequena empresa brasileira. Essa dissociação entre a abordagem teórica e a realidade empírica tem gerado um entendimento equivocado, uma vez que as teorias são desenvolvidas para grandes empresas em contextos diferentes (Tavares, Ferreira, & Lima, 2009).

Segundo, Prahalad e Hamel (2005) o empresário possui um modelo mental de sua empresa baseado nas tendências, nas premissas, e nas pressuposições sobre a estrutura de seu ramo de atividade, clientes, concorrentes e valores envolvidos, sendo o ambiente o principal responsável por esse pensamento. Portanto, frente as rápidas mudanças no ambiente, as percepções pré-concebidas podem se tornar uma ameaça à sobrevivência de qualquer empresa. Assim, o pequeno empresário ao procurar criar estratégias para o seu negócio deve analisar as decisões que tomavizando chegar ao futuro, devem ter o objetivo de atingir o concorrente, pois a sua sobrevivência está interligada com a sua capacidade de competir. Ou seja, deve-se criar uma vantagem competitiva baseada em uma competência essencial da empresa.

Pelissariet. al. (2011) afirma que apesar do importante papel das MPE's para economia brasileira, a sua administração ainda é um enigma, pois seguem um padrão próprio, uma vez que, possuem a centralização de sua administração na pessoa do seu proprietário. Dessa forma, o processo de construção de estratégias acontece baseado nos valores e conhecimentos do seu administrador, que podem não apresentar um conhecimento técnico suficiente para desenvolver esse processo, ou seja, as estratégias são formadas e orientadas pela percepção ambiental dos proprietários-administradores. O que pode prejudicar o desenvolvimento da competitividade da organização (Pelissari et. al, 2011).

A administração das MPE's é executada, em sua grande maioria, por empresários que têm pouca formação em gestão estratégica, por isso o que se observa é um uso muito limitado de técnicas de gestão profissionalizadas. Sua gestão é baseada principalmente na intuição e experiência desses administradores, com projetos de médio prazo, e conseqüentemente, as decisões são mais intuitivas (Jardon & Martos, 2014).

Segundo pesquisa do SEBRAE (2014) as principais causas de mortalidade de empresas nos primeiros cinco anos de vida são, além da falta de um planejamento prévio, como o levantamento de informações sobre o mercado, a falta de uma gestão empresarial eficaz e um perfil empreendedor. Empresas que procuram estar atualizadas com o mercado, que buscam a inovação de produtos e serviços, tendem a sobreviver mais no mercado. Outro fator importante na sobrevivência da empresa é o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação, oferecer produtos e serviços diferenciados, e tornar as empresas mais competitivas e com maiores vantagens de sobreviver no mercado (SEBRAE, 2014).

3 Metodologia

3.1 Método de pesquisa

O delineamento deste estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de contextualizar a temática e formar o referencial teórico que embasa a pesquisa. Realizou-se um estudo bibliométrico na base *Scopus* no período dos últimos dez anos, utilizando palavras-chave acerca das competências essenciais a fim de obter dados sobre a produção acadêmica na área. Durante a pesquisa na base de dados *Scopus* foram identificados 1094 periódicos, destes apenas cinco autores possuíam duas ou mais indexações na base. Quanto a sua classificação, trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, cujo foco está na procura por padrões, ideias ou hipóteses, utilizando de técnicas como o estudo de caso (Collis & Hussey, 2005).

Assim, com o objetivo de enriquecer a pesquisa, o presente artigo propõe desenvolver um estudo de caso único numa microempresa, que segundo Yin (2015), é caracterizado pelo estudo dos fatos objetos de investigação, o que permite um amplo conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados dentro do seu contexto real. Assim, a partir de um conjunto claro de proposições teóricas, Yin (2015, p.54) considera

que o estudo de caso único “pode ser usado, então, para determinar se as proposições são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante”.

Os dados foram coletados através do método da observação e aplicação de uma entrevista semiestruturada com a proprietária, visando identificar o entendimento da mesma acerca do conceito de competência essencial e sua importância para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva para o mercado. A escolha da utilização do questionário semiestruturado deu-se por confiar que o uso desse instrumento contribui para a descrição, explicação e a compreensão dos fenômenos sociais, como também mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (Trivinos, 1995).

O questionário semiestruturado utilizado foi elaborado com base no estudo de Jadivan (1998), que procurou descrever um processo de ação para identificar competências essenciais através da discussão de oito questões centrais. O instrumento de coleta de dados construído utiliza em sua estrutura questões abertas e fechadas, com uma escala estruturada de natureza fechada, relacionadas ao entendimento acerca de competência essencial de uma empresa, com uma escala de concordância de cinco pontos, sendo (1) não concordo totalmente; (2) não concordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente. Dessa maneira, buscou-se, junto ao público-alvo da pesquisa (administrador da empresa), captar a sua percepção com relação aos aspectos relevantes da organização no que se refere às suas competências essenciais e a importância das mesmas com vantagem competitiva. Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (Moraes, 1999).

3.2 Universo da pesquisa

Para esta pesquisa foi selecionada uma microempresa que atua no setor de serviços em um segmento de mercado representado em sua maioria pelo público feminino, com faixa etária diversa. Está localizada na cidade de Mossoró/RN, onde iniciou suas atividades em 2007, sendo uma das primeiras lojas do ramo de comercialização varejista, atuando no mesmo mercado há oito anos.

No início de suas atividades a empresa ocupava um pequeno ponto comercial, com o passar dos anos a estrutura do comércio mudou para um ponto comercial mais amplo para atender à crescente demanda. A estrutura física da empresa atualmente encontra-se no centro da cidade, localização privilegiada para o comércio, onde a circulação de pessoas é bastante grande. A empresa é administrada pelo proprietário e conta no seu quadro de pessoal com seis funcionários.

A escolha da empresa deu-se pelo fato da mesma, apesar de estar no mercado a vários anos, nunca trabalhou sob a ótica de um planejamento estratégico, suas estratégias de mercado são formadas e orientadas pela percepção ambiental, valores e conhecimentos do proprietário, o que pode ocasionar numa perda de desempenho. Com a aplicação do questionário na empresa, objetivou-se analisar os desafios da pequena empresa no processo de percepção das competências essenciais da organização, na construção de uma vantagem competitiva como determinante para o sucesso organizacional.

4. Análise dos dados

Apesar da literatura revista evidenciar que o processo de identificação e desenvolvimento de competências essenciais está se tornando cada vez mais importante como fonte para gerar um melhor desempenho do que os concorrentes (Jardon e Martos, 2014), na presente investigação não se verifica uma compreensão plena, por parte da entrevistada, do que realmente seja uma competência essencial. Corroborando, assim, com as proposições apresentadas pela literatura que evidenciam a importância das competências essenciais para a

construção da vantagem competitiva, porém “muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar na prática essas competências” (King, Fowler & Zeithaml, 2002, p. 37).

A primeira análise realizada foi pertinente ao conhecimento, na qual houve duas questões relacionadas, onde a primeira investigava se o administrador da empresa tem conhecimento sobre o que sua empresa executa muito bem, ou seja, sobre os aspectos da cadeia de valor onde a empresa faz um trabalho particularmente bom, e o resultado foi que o mesmo declara conhecer tais habilidades. A segunda questão investigou se o administrador consegue compreender o conceito de competência essencial, pela análise do conteúdo da resposta obtida pode-se concluir que falta a respondente uma compreensão mais profunda. O que foi confirmado na resposta à questão seguinte, acerca da capacidade de identificar as competências essenciais da empresa.

A questão seguinte investigou se o administrador considera sua empresa melhor que seus concorrentes, o objetivo em realizar essa pergunta é discutir que o fato de uma empresa saber como fazer algo muito bem, não faz necessariamente resultar em uma vantagem competitiva ante seus concorrentes, que também podem ser tão bons em fazer a mesma coisa, é necessário desenvolver um diferencial competitivo que será alcançado através do desenvolvimento das competências essenciais (Jadivan, 1998).

Em seguida, questionou-se se o respondente conhece o mercado em que atua e as constantes mudanças que ocorrem no mesmo, pode-se concluir pela resposta obtida que sim. Esse conhecimento do mercado pelo administrador traz para a empresa uma vantagem com relação aos seus concorrentes, uma vez que, sua gestão é baseada principalmente na intuição e experiência desses administradores, pois o conhecimento adquirido nos anos de experiência ajuda a diminuir riscos, e conseqüentemente, levam a uma vantagem em relação aos sem experiência (Jardon & Martos, 2014).

Nas questões que seguem, o questionário aborda a capacidade do respondente, mediante seu conhecimento das mudanças que ocorrem no mercado, de identificar as oportunidades que o mesmo oferece, através da sua habilidade de identificar as competências da sua empresa. Ao analisar as respostas percebe-se, mais uma vez, a dificuldade do administrador em conseguir identificar, dentre as habilidades de sua empresa, quais as competências essenciais. Essa dificuldade perpassa pelo fato de que a empresa apresenta uma diversidade de competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, contudo, somente algumas são competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva no mercado em que atua (Fleury & Fleury, 2004).

Reforçando essa ideia Pelissari *et. al* (2011) complementa dizendo que nas pequenas empresas é mais difícil desenvolver um processo para identificar as competências essenciais, em decorrência das dificuldades destas em alinhar as competências necessárias às estratégias empresariais, centradas no seu administrador.

Portanto, as considerações do entendimento do administrador acerca do conceito de competência essencial e sua importância para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva para o mercado apontam para uma compreensão limitada por parte do entrevistado, ou seja, o mesmo mostrou-se confuso, do que realmente seja uma competência essencial. Percebe-se a dificuldade em identificar, dentre as diversas habilidades da empresa, que realmente representam uma vantagem competitiva, um diferencial para a empresa, e constituem a razão de sua sobrevivência e sucesso no mercado no qual atua, através de um desempenho comprovadamente superior ao de seus concorrentes.

É importante evidenciar que, apesar da dificuldade de identificar suas competências essenciais, o administrador possui um conhecimento do mercado, sendo capaz de perceber, a partir de sua experiência, as oportunidades que o ambiente proporciona e, a partir daí estabelecer estratégias, influenciadas por suas

crenças e valores. A literatura evidencia que uma MPE possui uma gestão centralizada no seu administrador, sendo comum uma simbiose entre a MPE e a vida do seu administrador, o que compromete a eficiência da empresa (Tavares, Ferreira & Lima, 2009).

5. Considerações Finais

Este artigo procurou avançar num maior entendimento acerca do tema competências essenciais, analisando a sua importância para construção da vantagem competitiva como estratégia eficaz para o sucesso organizacional, focalizando os desafios enfrentados pelas MPE's nesse processo. Para alcançar esse avanço o estudo buscou embasamento teórico em diversos autores por meio de uma pesquisa na base Scopus que abordam o conceito de competência essencial, procurando relacioná-la com vantagem competitiva nas organizações.

Um dos achados nesta pesquisa é que analisando os diversos conceitos pesquisados, percebe-se que existe um consenso no entendimento acerca de competência essencial nas organizações, e que esses conceitos se complementam. Observa-se, de modo geral, que a identificação das competências essenciais leva a obtenção de uma vantagem competitiva na maioria das vezes que foram mencionadas e que proporciona à organização um diferencial em relação aos seus concorrentes. Porém, não foram evidenciados por meio da busca teórica autores que tenham encontrados resultados diferentes, o que pode-se entender que a teoria apresenta argumentos bastantes fortes e consistentes.

As MPE's possuem uma estrutura organizacional simples, flexível e capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças de ambiente, sendo importante no desenvolvimento econômico e tecnológico. O caso apresentado, possibilitou a análise de uma microempresa competitiva que atua no setor de serviços, a empresa analisada nunca trabalhou sob a ótica de um planejamento estratégico, suas estratégias de mercado são estabelecidas pela percepção ambiental, valores e conhecimentos (experiência no mercado) do proprietário-administrador, o que acontece na maioria das MPE's. Sua capacidade de identificar as competências essenciais e as dificuldades enfrentadas nesse processo, foi observada e analisada, através da figura de seu proprietário-administrador, e, diante das informações apresentadas, percebe-se que falta uma compreensão mais profunda do conceito de competência essencial.

Uma das limitações da pesquisa é que somente foi utilizado uma base de dados a *Scopus* demonstrando a possibilidade de uma maior abrangência acerca da temática em pesquisas futuras. Outra limitação encontrada é que análise cronológica aponta o período de pesquisa dos últimos dez anos, ou seja, o período atual representa uma maior exploração acerca dos temas analisados. Isto pode significar uma questão interessante de pesquisa a ser explorada futuramente ou não.

Conclui-se então este trabalho sugerindo que estudos futuros analisem de forma mais ampla a percepção das MPE's acerca de competência essencial, bem como os desafios enfrentados por elas na identificação de suas competências essenciais como vantagem competitiva. Outro aspecto relevante está representado pelo fato de, não apresentar autor predominante de maior significância em relação aos temas abordados. Corroborando a isso, não foi possível evidenciar por meio da pesquisa nenhum centro de pesquisa consolidado na área da temática competências essenciais, haja vista que a temática tenha uma quantidade elevada de autores com poucas publicações durante o período explorado. Diante disso, há possibilidades e lacunas para futuras contribuições acerca dos temas estudados.

Referências

- Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood Jr, T. (1999). Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 147-178.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley e Sons.
- Collis, J. (2005). HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Corso, J. M., Silva, W. d., Custódio, C. J., & Drabek, A. (2008). Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1(3), 58-71.
- Fernandes, B. H. (2004). *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. São Paulo, SP.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. L. (2003, ago). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão e Produção*, 10(2), 129-144.
- Fleury, M. L., & Fleury, A. C. (2004, jan./mar.). Alinhando estratégia e competências. *RAE*, 44, n. 1, 44-57.
- Fleury, M. T., & Oliveira Junior, M. M. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: *FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRAGestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2013). *Uma introdução à pesquisa qualitativa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Gramigna, M. R. M. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books.
- Harb, A. G. (2005). *As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil*.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2002, Jan/Mar.). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42, 36-49.
- Lima, A. K. (2010). *Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública*. Natal, RN.
- Martos, M. S. (2014). Capital intelectual y competencias distintivas en PYMEs madereras de Argentina. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 54(6).
- Medeiros, T. C. C. V. (2017). *O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a cooperação em empreendedorismo feminino para o desenvolvimento internacional*.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-4.
- Moura, A. R., Luna, R. A., Silva, S. A., & Maia, M. B. (2014). A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão das Micro e Pequenas Empresas do Setor Fúnebre. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(3), 39-51.
- Munck, L., Munck, M. M., & Moura, A. (2006). Proposta de aplicação da lógica da competência na pequena empresa: um estudo teórico-prático. *RACE*, 5 (1), 7-20.
- Olave, M. L., & Amato Neto, J. (2001, dez.). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8, n.3, 289-303.
- Oliveira Junior, M. (2001). Competências essenciais e conhecimento na empresa. In M. T. Fleury, & M. M.

Oliveira Junior, *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

Pelissari, A. S., Gonzalez, I. V. D. P., & Vanalle, R. M. (2011). Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 149-180.

Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2004). Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. *RAC (Edição Especial)*, 61-78.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, n.3, 79-91.

Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In M. T. Fleury, M. M. Oliveira Jr., & (Orgs.), *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências* (pp. 242-269). São Paulo: Atlas.

Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Souza, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae.

Tavares, B., Ferreira, M. M., & Lima, A. T. (2009, out./dez.). Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14, n.4, 11-27.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000, out./dez.). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40, n.1, 20-37.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.