

## **4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO**

### **ANÁLISE DE RECURSOS ESTRATÉGICOS EM ORGANIZAÇÕES DO OESTE PAULISTA: UM ESTUDO MULTICASO**

**RESUMO:** A gestão estratégica no século XXI é fundamental para o êxito do negócio já que visa manter o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da corporação. Em vista disto, uma gestão estratégica bem elaborada, com metas alinhadas, traz agilidade para o processo de formação da vantagem competitiva de uma organização. O presente estudo possui o propósito de compreender como a identificação e análise dos recursos estratégicos de uma organização contribuem para a manutenção da sua competitividade. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, de abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados por observação participante e execução de entrevistas com os proprietários das empresas. A pesquisa permitiu contribuir para a gestão estratégica das organizações em estudo, a partir da análise dos recursos estratégicos que promovem vantagem competitiva, contribuindo para a sua manutenção de mercado. Por meio da avaliação de seus recursos, as empresas podem alinhar melhor o seu direcionamento estratégico, possibilitando aos proprietários uma maior compreensão do negócio, clareando as tomadas de decisões e facilitando gestão estratégica.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos. Gestão estratégica. Vantagem competitiva.

**ABSTRACT:** Strategic management in the 21st century is fundamental to the success of the business as it aims to maintain the growth, continuity and survival of the corporation. In view of this, well-designed strategic management, with aligned goals, brings agility to the process of forming an organization's competitive advantage. The purpose of this study is to understand how the identification and analysis of an organization's strategic resources contribute to maintaining its competitiveness. This is a multiple case study, with a qualitative and descriptive approach, with data collection through participant observation and interviews with company owners. The research made it possible to contribute to the strategic management of the organizations under study, based on the analysis of strategic resources that promote competitive advantage, contributing to their market maintenance. By evaluating their resources, companies can better align their strategic direction, enabling owners to better understand the business, clarifying decision-making and facilitating strategic management.

**Keywords:** Resource-based view. Strategic management. Competitive advantage.

## INTRODUÇÃO

Em qualquer tipo de organização, depara-se com uma autoridade, um líder, que guia e conduz seus colaboradores para um propósito organizacional. Dito isto, esta ação é nomeada de gestão, é o método de dirigir, guiar e orientar os elementos da organização para uma finalidade. Ademais, para que a gestão seja efetiva se faz necessária atuação estratégica que, por sua vez, envolve o processo de estabelecer o que será produzido, o público-alvo e, sobretudo, manusear o posicionamento da empresa no meio inserido (Alves, 2017). A gestão estratégica, assim denominada, visa manter o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da corporação frente às mudanças do meio externo, atentando-se sempre às ações da concorrência e às transformações do mercado (Costa, 2012).

A gestão estratégica no século XXI é fundamental para o êxito do negócio, uma vez que, com a globalização e a revolução tecnológica, as informações percorrem com extrema velocidade e facilidade. Assim, se faz essencial que as organizações e as decisões tomadas estejam no mesmo ritmo das informações, determinando objetivos (e os meios para atingi-los), analisando e acompanhando o mercado, bem como o surgimento de tendências (Brugnolo Filho, 2018). Diante disso, uma gestão estratégica bem elaborada, com metas alinhadas, traz agilidade para o processo de formação da vantagem competitiva de uma organização diante do ambiente em que está inserida, sendo um fator essencial para o cenário competitivo atual. Dessa forma, contribui para o alinhamento de estratégias que promovam a criação de valor e, ao mesmo tempo, consiga ser sustentável, com vista a resistir e dificultar a ação dos competidores (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2022).

Dessa forma, a Visão Baseada em Recursos, conhecida como VBR, proporciona uma perspectiva desenvolvida para a formulação e implementação de estratégias, destacando a importância de alinhar os recursos internos da organização com seus objetivos estratégicos. Ao unir essa abordagem a gestão estratégica a organização pode identificar e impulsionar seus recursos e capacidades a partir do planejamento estratégico. Tal alinhamento favorece a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, além de analisar o potencial de obter e sustentar suas vantagens competitivas (Lacerda et al., 2013).

As organizações, para que se desenvolvam de maneira satisfatória, precisam de recursos (caracterizados por suas forças e fraquezas dentro do mercado em que atua). No entanto, somente os recursos não garantem o sucesso; é necessária a construção de capacidade, para que tais recursos sejam aplicados e desenvolvidos de maneira que favoreça o controle da posição da empresa e desenvolva diferenciais sustentáveis diante de seus concorrentes. Logo, a mensuração da capacidade de um recurso de gerar vantagem competitiva, na visão de Abdala (2019), envolve a sua análise com base no modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).

Com a utilização do modelo VRIO, desenvolvida por Barney (1991), em que analisa quatro fatores dos recursos de uma organização – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização – a empresa pode avaliar os seus recursos para identificar quais características são essenciais para sustentar uma vantagem competitiva e quais aspectos necessitam melhorar para seu desenvolvimento. Por meio dessa análise é possível a formulação de estratégias mais eficazes e sustentáveis, alinhadas com os principais recursos da empresa e desempenhadas de acordo com o ambiente competitivo em que a empresa atua (Rodrigues Borges et al., 2020).

A partir disso, a pesquisa possui como objetivo geral compreender como a identificação e análise dos recursos estratégicos de uma organização contribuem para a manutenção da sua competitividade no mercado. Já os objetivos específicos consistem em: (I) caracterizar a organização; (II) identificar os recursos estratégicos presentes; (III) relacionar os recursos estratégicos com a manutenção de competitividade da empresa; (IV) propor melhorias para a gestão da empresa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma estratégia envolve um conjunto de decisões que a organização toma em relação aos seus objetivos, visando o gerenciamento de recursos e a formulação de planos específicos para o seu alcance. Isso inclui metas, como atrair e satisfazer os clientes, buscar o crescimento da empresa, garantir resultados financeiros favoráveis e competir com seus concorrentes de forma eficaz (Thompson Jr; Strickland III; Gamble, 2008). Para a obtenção de estratégias bem implementadas e sucedidas se faz necessário um planejamento estratégico que, por sua vez, consiste no processo de elaborar estratégias organizacionais alinhadas com o modelo de negócio da organização e sua atuação no mercado. O planejamento, assim, está associado com o estabelecimento de objetivos, principalmente de longo prazo, bem como os meios para o seu alcance, e que impactam no futuro da empresa, reduzindo suas deficiências e potencializando seus resultados (Oliveira, 2023).

A partir do crescimento e interesse pela formação de novos modelos de planejamento estratégico durante a década de 90, um dos principais focos se torna a compreensão dos recursos e competências organizacionais, assim como a diferenciação da empresa frente a sua concorrência. Nesse contexto, surge a análise baseada em vantagem competitiva, de maneira que se possa compreender a competitividade organizacional, tanto de uma perspectiva interna quanto externa, na busca de estratégias que façam jus aos recursos que a organização possui (Kretzer; Menezes, 2006).

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), em inglês Resource Based View (RBV), considera os recursos utilizados como base da formação das estratégias de uma empresa, com o objetivo de compreender a criação e manutenção de vantagens competitivas a partir da análise dos recursos internos da empresa. Dessa forma, considerando competências, capacidades e habilidades como fator central na construção de diferenciação e competitividade da organização diante do ambiente em que atua (Kretzer; Menezes, 2006). O Quadro 1 descreve os tipos de recursos encontrados em uma organização.

**Quadro 1** - Tipologia de recursos organizacionais

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Características</b>
Financeiros	É todo dinheiro proveniente de qualquer fonte que uma empresa utiliza para elaborar e programar suas estratégias, sejam eles: empreendedores, acionistas, credores, bancos, dentre outros.
Físicos	Tecnologia física utilizada pela empresa e que engloba máquinas, equipamentos, localização geográfica, entre outras.
Individuais	Todo treinamento, experiência, visão e habilidades individuais para gerir processos da empresa, incluindo funcionários e gerentes de todos os níveis.
Organizacionais	Caracterizado pela interação de grupo de pessoas, incluindo sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa.

**Fonte:** Barney e Hesterly (2007)

Para Barney e Hesterly (2007), os recursos de uma organização são definidos como todos os ativos que são controlados pela empresa e que a habilitam a conceber e implementar estratégias eficientes.

Para verificar se os tipos de recursos da empresa contribuirão para a geração de uma vantagem competitiva na prática, pode-se utilizar de uma ferramenta denominada Modelo VRIO. Este modelo examina cada recurso para determinar se ele pode contribuir para a promoção de vantagem competitiva. As siglas VRIO representam as quatro formas de avaliar os recursos, a saber: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (Barney; Hesterly, 2007). No Quadro 2, são apresentadas as questões-chave correspondentes a cada um desses atributos.

**Quadro 2** - Modelo VRIO: Valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos

VRIO	QUESTÕES-CHAVE
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

**Fonte:** Barney e Hesterly (2007)

Na questão do Valor, a ênfase está em verificar se os recursos permitem que a empresa explore as oportunidades ou lide com as ameaças, de forma a compreender se os recursos são valiosos. Assim, é necessário estudar a cadeia de valor da organização, isto é, reconhecer as diferentes escolhas que a empresa toma em relação as suas atividades. Na questão da Raridade, por sua vez, se analisa o quão raro é o recurso, se são muitos ou poucos concorrentes que o possuem; caso seja de fácil acesso, dificilmente proporcionará uma vantagem competitiva a organização. Já na questão da Imitabilidade o foco está na dificuldade de o recurso ser copiado, de modo que, se o recurso for valioso, raro e difícil de copiar, promoverá uma vantagem competitiva sustentável. Por fim, na questão da Organização compreende-se a capacidade da empresa de explorar, manusear e organizar o recurso (Barney; Hesterly, 2007).

A estrutura do modelo VRIO para realizar a análise dos recursos e identificar as implicações competitivas é demonstrada no Quadro 3.

**Quadro 3** - Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

**Fonte:** adaptado de Barney e Hesterly (2007)

A análise, desse modo, permite à organização verificar como cada recurso contribui para a manutenção de competitividade da empresa, evidenciando em quais

recursos realmente agregam valor, auxiliando no estabelecimento de novas estratégias para desenvolver recursos raros e dificultar a imitação dos concorrentes, e simplificação no alinhamento da estrutura organizacional para maximizar o uso de seus recursos estratégicos (Barney; Hesterly, 2007).

Além disso, a avaliação das implicações competitivas contribui para compreender a posição de cada recurso e se sua vantagem competitiva é sustentável a partir de suas estratégias, isto é, se a empresa tem uma quantidade considerável de consumidores que optam por seus produtos e/ou serviços em relação aos dos concorrentes e que essa priorização seja por um longo tempo, garantindo resultados melhores e maior lucratividade para a empresa (Thompson Jr; Strickland III; Gamble, 2008). Diante disto, com a aplicação do modelo VRIO, análise dos recursos e realização de um planejamento estratégico, pontuando os principais objetivos organizacionais, uma empresa consegue realizar a manutenção do seu posicionamento de mercado, permitindo que a imagem da empresa seja percebida pelo seu público-alvo e favorecendo, dessa forma, a formação de vantagem competitiva (Pereira; Alencar, 2023).

Por fim, cabe destacar a importância de uma adequada implementação da estratégia organizacional, com base no acompanhamento da movimentação do mercado, bem como as atitudes e ações necessárias ao processo de execução.

A competitividade que é almejada por toda organização tem como base a gestão estratégica de suas ações para que se consiga aproveitar naturalmente cada oportunidade do mercado e alcançar seus principais objetivos. Para isso, é essencial o conhecimento do próprio negócio, tendo ciência de como a empresa se posiciona e quais direções quer seguir, conseguindo alinhar suas ações e criar um ambiente interno sólido, entretanto, não deixando de conhecer seus concorrentes e como se comportam diante do mercado, sendo essencial esse manejo de ações e informações para elaborar um bom planejamento estratégico (Andrade, 2020).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo utiliza uma abordagem qualitativa, que consiste na análise aprofundada de materiais e dados, com o objetivo de interpretar ideias e experiências, encontrando um significado para a maneira e razão pelas quais são realizadas com determinadas características em específico (Cooper; Schindler, 2016). Utiliza também o método descritivo, pois procura descrever as características de um fenômeno e suas relações (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

No que se refere ao procedimento para a elaboração, este artigo se baseia em estudo de caso, uma vez que visa o aprofundamento de um determinado caso, ou seja, de uma organização, por meio de um estudo minucioso, identificação de problemas e proposta de soluções (Diehl; Tatim, 2004). Adota a seleção de casos por conveniência, pois consiste na seleção dos elementos amostrais por parte do pesquisador considerando os critérios de serem alcançáveis fáceis e com o intuito de colaboração (Malhotra, 2019). De forma complementar, a pesquisa consiste em um estudo multicaso, uma vez que objetiva a análise de dois casos distintos. A primeira empresa, desse modo, é um supermercado e, a segunda, uma organização que vende produtos para artesanato e costura. Ambas atuam no setor de comércio e estão localizadas no Oeste Paulista. Por motivos de confidencialidade, os nomes reais das organizações não serão citados.

Em relação à coleta de dados, neste estudo, foram empregadas as fontes primárias (Fernandez, 2012) de observação participante e entrevista.

Na observação participante o pesquisador participa ativamente das funções da organização, podendo assumir um cargo dentro da empresa estudada para analisar como ocorrem os processos (Gil, 2019). A entrevista estruturada, por outro lado, consiste em uma técnica focada na elaboração de um roteiro com perguntas previamente definidas, com vista à compreensão de percepções e visões dos entrevistados quanto ao ambiente em análise (Martins, 2008).

Dessa forma, foram realizadas duas etapas de entrevistas em cada organização. A primeira com o foco em compreender a organização, suas operações e o ambiente. A segunda, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o processo de formulação e implementação das estratégias, abordando como a empresa se adapta às mudanças do mercado e quais fatores são considerados em suas decisões estratégicas. As entrevistas foram realizadas com os proprietários dos estabelecimentos, uma vez que, por serem de porte pequeno, a compreensão da gestão estratégica organizacional se concentra neles.

Para construir a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, organizada em três etapas (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação) (BARDIN, 1977), com apoio do Software Atlas/ti para a organização dos dados. Alinhado aos objetivos propostos, a análise dos dados considerou as categorias: organização e ambiente (Oliveira, 2023) e estratégia e recursos estratégicos (Coutinho, 2021).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente seção está organizada por casos estudados por considerar a sua distinção em relação ao perfil e ao mercado de atuação. Assim, inicia-se a discussão com a apresentação das organizações e suas características ambientais (forças e fraquezas internas, bem como ameaças e oportunidades externas); posteriormente traz a compreensão dos aspectos estratégicos, com foco na gestão e recursos (com a análise do modelo VRIO).

### **Caso 1 – Supermercado**

A primeira empresa estudada é um supermercado de porte médio e familiar, localizado em uma cidade do interior de São Paulo com cerca de 20 mil habitantes (IBGE, 2024). Atua no comércio varejista há 25 anos, comercializando produtos e bens fabricados pelas indústrias, com predominância em produtos alimentícios.

A missão da organização consiste em consolidar e expandir a base de clientes, oferecendo produtos de qualidade e bons preços. Sua visão envolve estar sempre inovando e adequando o estabelecimento para melhor atendimento e conforto aos seus clientes. Seus principais valores são priorizar o bem-estar dos funcionários, respeitando e trazendo o melhor atendimento aos consumidores, visando sua satisfação e fidelidade.

A análise do ambiente interno e externo aponta como: (1) pontos fortes: mix de produtos adequado, preços competitivos em relação à concorrência e bom atendimento aos clientes; (2) pontos fracos: investimento baixo em marketing, gestão de estoque e pouco engajamento de alguns colaboradores; (3) ameaças: sensibilidade dos clientes ao preço e concorrência; e (4) oportunidades: mercado online.

Nota-se que, para a empresa, preço e qualidade no atendimento são aspectos que se destacam especialmente como forma de lidar com a concorrência. Uma vez que os clientes são sensíveis a preço, a empresa foca no atendimento como alternativa para se diferenciar. Apesar de poder contar com o apoio dos

colaboradores, ainda sofre com o pouco engajamento de alguns, o que dificulta a unidade de direção. A empresa atua no mercado online, mas a presença poderia ser maior, segundo o entrevistado, o que faz com que a empresa pense em alternativas, como investimento em marketing, além da reforma do estabelecimento e aquisição de equipamentos mais modernos para melhorar a produtividade.

Na elaboração de suas estratégias, a organização leva em consideração a alta competitividade do setor varejista, em que a rivalidade entre os concorrentes é um fator crucial na conquista de novos clientes, além de outros aspectos de mercado, como comportamento do consumidor e tendências. Nesse contexto, o ponto chave, segundo a visão do proprietário, se torna a disputa pelo melhor preço dentro do nicho em que atua, juntamente com a qualidade e o diferencial no atendimento. Segundo ele, como os consumidores são sensíveis ao preço, o atendimento se torna um fator decisivo.

A gestão estratégica da organização é realizada de maneira informal pelo proprietário, mas conta com o apoio dos colaboradores, por meio de opiniões e feedbacks recebidos deles e também dos fornecedores e consumidores. Por se tratar de um estabelecimento pequeno, há contato e interação diária dos consumidores com o estabelecimento, o que é positivo do ponto de vista do empresário, pois consegue acompanhar a satisfação deles mais de perto.

Com o objetivo de analisar os recursos estratégicos da empresa estudada para a manutenção de sua competitividade, segue o Quadro 4.

**Quadro 4** - Identificação dos recursos estratégicos do Supermercado

<b>Recursos</b>	<b>Características</b>
Financeiros	Capital de giro financiado com recursos da própria empresa; investimentos em projetos de reforma.
Físicos	Variedade de produtos; aumento nas instalações; máquinas e equipamentos novos.
Individuais	Qualidade no atendimento prestado ao cliente; entendimento dos produtos.
Organizacionais	Marca consolidada e com boa reputação; layouts dos setores organizados; preços competitivos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

Com relação aos recursos financeiros, nota-se que o supermercado consegue desempenhar suas ações diárias, como pagar seus fornecedores e realizar a rotatividade de seu estoque a partir de seus próprios recursos. Contando que, se necessário, possui condições de obter financiamento em instituições bancárias. Um dos principais recursos é o investimento realizado para reformar a organização, incluindo a aquisição de novas máquinas, equipamentos e ampliação espaço, tudo financiado por capital próprio.

No que tange aos recursos físicos, oferece um *mix* variado de produtos a fim de atender as diversas necessidades dos consumidores. Com o processo de reforma, a empresa aumentou suas instalações, permitindo melhorias significativas. Foi construída uma nova área de produção para a padaria, com máquinas e equipamentos mais avançados e com uma disposição otimizada, facilitando a execução do trabalho. Além disso, um novo espaço de estoque foi criado, proporcionando melhor organização e controle de produtos. Para auxiliar os colaboradores com o manuseio de cargas pesadas, foi instalado um elevador de mercadorias. Por fim, houve aumento no espaço da loja, favorecendo a disposição dos layouts e acessibilidade dos clientes.

Em recursos individuais, a empresa possui um total de 32 funcionários, todos instruídos e qualificados para realizar um atendimento de qualidade ao consumidor. Treinados para oferecer tratamento educado e respeitoso, além de serem capacitados para resolver problemas e atender as necessidades do cliente de maneira rápida e eficaz, pontos fundamentais para alcançar a satisfação e fidelização dos clientes.

Por fim, com relação aos recursos organizacionais, com 25 anos de mercado, o supermercado possui uma sólida reputação e confiança diante de sua base de clientes, isso faz com que consiga fortalecer sua imagem de maneira significativa; o preço de seus produtos consegue competir com seu principal concorrente, favorecendo a atração de novos compradores.

O quadro 5 apresenta a avaliação do modelo VRIO do supermercado.

**Quadro 5-** Avaliação dos recursos estratégicos do Supermercado

RECURSOS FINANCEIROS						
RECURSO	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas	Força/Fraqueza
Capital próprio	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Investimento em reforma	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva	Força
RECURSOS FÍSICOS						
Variedade de produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Aumento das instalações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Máquinas e equipamentos novos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
RECURSOS INDIVIDUAIS						
Qualidade no atendimento ao cliente	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Entendimento dos produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
RECURSOS ORGANIZACIONAIS						
Marca consolidada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Organização dos setores e mercadorias	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Preços competitivos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

A análise dos dados apontou para um total de dez recursos. Dentre eles, dois se destacam por oferecer uma vantagem competitiva sustentável (capital próprio e marca consolidada) e um, vantagem competitiva temporária (organização dos setores e mercadorias).

Nota-se que o capital próprio é crucial para qualquer empresa, principalmente para o ramo de supermercados, em que o giro de estoque da maioria dos produtos é de curto prazo e, a partir dessa solidez e disponibilidade de financeira, a empresa reduz a dependência de financiamentos externos, consequentemente auxiliando a cumprir suas obrigações, com destaque para a renovação de estoque.

Com relação à marca, a empresa atua no mercado há 25 anos, o que confere a ela tradição, alinhada com boa reputação e reconhecimento na cidade em que está estabelecida, não apenas por atrair novos clientes, mas também por fidelizar e criar uma base que é essencial para seu crescimento. Além disso, contribui para a formação de uma barreira de entrada para novos concorrentes.

Como vantagem competitiva temporária a empresa tem o recurso de organização dos setores e mercadorias. Nesse aspecto, nota-se que o investimento em reforma, apesar de não ser um recurso raro, com a compra de novas máquinas e equipamentos, além do aumento de suas instalações, contribui para a otimização de espaços, com processos de trabalho melhores, aumento de eficiência, melhor organização dos *layouts* de cada setor, maior comodidade aos clientes e, conseqüentemente, melhor posicionamento competitivo.

Os demais recursos garantem a empresa paridade competitiva, ou seja, constituem uma força, mas no contexto em análise, não chegam a gerar para a empresa vantagem competitiva, pois são valiosos, mas não raros. Assim, caberia à empresa analisar cada um deles e verificar de que maneira poderia melhorar com vista a se tornarem recursos garantidores de vantagem competitiva. Dentre estes recursos, se destaca o atendimento que, segundo o entrevistado, é um diferencial, no entanto, pela análise não consistiu em um recurso raro, logo, a empresa poderia investir mais em melhorias nesse quesito.

## **Caso 2 – Empresa de Armarinhos**

A empresa foi fundada em 1959 por uma família japonesa e está ativa no mercado há 65 anos. Com os atuais proprietários, está no mercado desde 2000, totalizando 24 anos. Trata-se de uma organização familiar de pequeno porte localizada em uma cidade com cerca de 230 mil habitantes (IBGE, 2024), e que comercializa mercadorias relacionadas a artesanato e costura.

A missão da empresa consiste em proporcionar às pessoas um lugar onde é possível encontrar tudo relacionado a aviamentos. Como visão tem-se o alcance de liderança local no ramo de atuação. E dentre os valores se destacam: respeito, ética, honestidade, organização, dedicação, responsabilidade.

Para os proprietários a localização geográfica, a variedade de produtos, a qualidade no atendimento ao cliente e a organização dos setores e mercadorias são diferenciais da empresa.

A análise do ambiente interno e externo aponta para: (1) pontos fortes: localização (centro da cidade), venda de miudezas (poucas empresas que atuam no ramo), variedade de produtos, atendimento ao cliente, tradição no mercado; (2) pontos fracos: investimento em marketing e tecnologia (vendas online, sistema, automação); (3) ameaças: mercado online; e (4) oportunidades: tendências tecnológicas e mercado online.

Nota-se que a empresa trabalha com um tipo de produto que tem bastante variedade, mas que não tem muitas empresas na cidade que comercializam; ela preza pelo bom atendimento ao cliente e se destaca pela tradição, uma vez que já atua no mercado há 65 anos. Apesar disso, compreende o mercado online como um aspecto a considerar, uma vez que a maior concorrência, na visão dos proprietários, está nesse mercado. O investimento em tecnologia não é foco da empresa, mesmo entendendo que se trata de uma tendência, dadas às pressões mercadológicas.

Ao elaborar suas estratégias, os proprietários procuram trabalhar com mercadorias diferenciadas que possam atrair os clientes, como: correias para chinelos, botões magnéticos para bolsas e estilos diferentes de cruzeiros para terços. Além disso, os donos mantêm uma comunicação constante com os colaboradores para entender quais produtos os clientes estão buscando, facilitando na hora de realizar os pedidos. Assim como no caso anterior, nesta empresa os clientes também consistem em um meio para melhor compreensão do mercado consumidor,

por meio de uma comunicação frequente dos colaboradores com estes. Assim, a empresa fica a par das tendências, o que facilita a aquisição de produtos.

Por se tratar de uma pequena empresa, a gestão estratégica, assim, é realizada de maneira informal, com vista à manutenção da empresa em relação ao mercado de atuação. As principais decisões são tomadas pelos proprietários com comunicação frequente com os colaboradores que, segundo os entrevistados, tem contato mais direto com os clientes.

Para atingir o objetivo de analisar os recursos estratégicos da empresa estudada, no Quadro 6 são apresentados os recursos estratégico da empresa.

**Quadro 6-** Identificação dos recursos estratégicos na empresa de Armarinhos

<b>Recursos</b>	<b>Características</b>
Financeiros	Ativos e capital de giro financiado com recursos próprios.
Físicos	Localização geográfica privilegiada por se estabelecer no centro comercial da cidade e variedade de produtos.
Individuais	Os proprietários e colaboradores possuem conhecimento dos materiais de artesanato por estarem na área há muitos anos e por já terem feito costura. Interação agradável entre os indivíduos da empresa, incluindo o bom atendimento ao cliente.
Organizacionais	Marca sólida e organização dos setores e mercadorias.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

Com relação aos recursos financeiros nota-se que a empresa é mantida por meio de recursos próprios, a partir dos quais a organização mantém as obrigações do negócio.

No que tange aos recursos físicos, o centro comercial da cidade é movimentado e, dessa forma, a localização da organização é privilegiada, pois é a única loja de armarinhos presente no centro da cidade, o que acaba atraindo os consumidores. De forma complementar, a organização trabalha com uma ampla variedade de produtos, incluindo cores e modelos, o que impacta diretamente nas vendas.

Os proprietários possuem conhecimento de suas mercadorias, tem experiência com costura e estão sempre atentos às tendências, o que representa um recurso individual importante. Os colaboradores também entendem de artesanato e a maioria deles pratica, o que também caracteriza um diferencial. Além disso, o clima organizacional é satisfatório já que há boa interação e comunicação entre os superiores e os colaboradores, refletindo no bom atendimento ao cliente.

Por fim, no que tange aos recursos organizacionais, como a organização está no mercado há 65 anos, tem sua marca consolidada, assim como seus processos, o que facilita na organização de suas atividades. Cada funcionário na empresa possui suas tarefas bem definidas, assim como ocorre com a organização das mercadorias, dos setores e dos processos.

O quadro 7 apresenta a avaliação do modelo VRIO da empresa.

**Quadro 7 – Avaliação dos recursos estratégicos da Empresa de Armarinhos**

RECURSOS FINANCEIROS						
RECURSO	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas	Força/Fraqueza
Capital próprio	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
RECURSOS FÍSICOS						
Localização geográfica	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Variedade de produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
RECURSOS INDIVIDUAIS						
Conhecimento do negócio	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Entendimento dos produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Qualidade no atendimento ao cliente	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
RECURSOS ORGANIZACIONAIS						
Marca consolidada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Organização dos setores e mercadorias	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2024)

Segundo os dados coletados da avaliação dos recursos estratégicos, dos oito recursos apresentados, somente três proporcionam vantagem competitiva e força distintiva sustentável, sendo eles: capital próprio, localização geográfica e marca consolidada. Ter capital próprio é uma diferenciação bastante significativa, devido que a empresa se paga, isto é, consegue pagar as contas, os funcionários, comprar mercadorias e obter lucro com a venda de seus produtos, sem necessitar de auxílio de terceiros para realizar o pagamento e compras.

A localização geográfica é um dos pontos fortes da organização, como se localiza no centro comercial da cidade, tem um grande fluxo de pessoas, não apenas da cidade, mas também das cidades vizinhas que costumam passear no centro por ter variedade de lojas. Além disso, a empresa em análise é a única do ramo que está localizada na rua mais movimentada do centro, o que contribui para a atração de clientes.

A marca consolidada também é um dos pontos fortes da empresa, pois, no ramo, é a empresa mais antiga da cidade; os atuais proprietários representam a quarta administração da empresa. Apesar de não investir em marketing, a empresa é bem conhecida, pois além da tradição sempre esteve localizada no mesmo ponto da cidade.

Por fim, tem-se que, em termos de análise de competitividade, estes três recursos juntos colaboram para a criação de uma barreira que dificulta a concorrência na tentativa de se igualar ou se diferenciar, o que garante à empresa vantagem competitiva sustentável.

Referente aos outros recursos, somente um oferece vantagem competitiva temporária, a organização dos setores e mercadorias, pois é um recurso de fácil imitação no quesito de organizar a forma como os produtos são expostos, já que qualquer concorrente pode fazer, entretanto, entre as lojas de armarinhos existentes na cidade, esta empresa se destaca pela organização de suas mercadorias e limpeza do ambiente, assim como pela ordenação dos setores.

Os demais recursos apontados geram paridade competitiva, ou seja, constituem forças, no entanto não são raros, cabendo à empresa acompanhá-los, tendo em vista a garantia de manutenção de mercado.

Durante a entrevista, foi perceptível que os donos valorizam a variedade de produtos e, embora a avaliação mostre que essa característica resulta em uma paridade competitiva (já que não é rara e é facilmente imitável), a empresa se diferencia pela busca por tendências de mercado, com cores e modelos mais atrativos, como tons vibrantes e brilhos intensos, o que atrai os clientes. Além disso, a organização dá ênfase à venda de miudezas, com venda de produtos avulsos, unitários, mercadorias dificilmente compradas individualmente na internet devido ao custo do frete, tornando a compra em loja física mais atrativa para os consumidores.

Tal fato demonstra que, apesar de haver recursos estratégicos que representam paridade competitiva, a reflexão da empresa sobre cada um, de forma individual ou conjunta, torna-se importante como forma de torná-los garantidores de vantagem competitiva. Nesse contexto, é essencial que a empresa adote medidas estratégicas. Isso inclui estar atenta a maneira como os colaboradores atendem os clientes, garantindo a qualidade no atendimento, investir em marketing para promover a imagem da empresa e implementar tecnologias ou sistemas que agilizem as vendas, especialmente devido ao volume de miudezas. Além disso, é crucial desenvolver um canal de vendas online, já que este é o futuro das vendas e já foi adotado por alguns concorrentes, representando uma ameaça e desvantagem organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa permitiu contribuir para a gestão estratégica das organizações em estudo, a partir da análise dos recursos estratégicos que promovem vantagem competitiva, contribuindo para a sua manutenção de mercado.

O estudo dos casos a partir do modelo VRIO, assim, proporciona uma melhor compreensão da gestão estratégica organizacional a partir da análise dos recursos estratégicos com base em: valor, raridade, imitabilidade e organização. Desse modo, com base nas implicações competitivas de cada recurso é possível verificar se a empresa possui vantagem competitiva e se esta é temporária ou sustentável.

Diante disso, por meio da avaliação de seus recursos, as empresas podem alinhar melhor o seu direcionamento estratégico, possibilitando aos proprietários uma maior compreensão do negócio, clareando as tomadas de decisões e facilitando gestão estratégica.

A avaliação dos recursos estratégicos dos casos apontou para a existência de duas vantagens competitivas sustentáveis nos dois estabelecimentos – capital próprio e marca consolidada –, o que demonstra a importância da solidez financeira e da marca em termos de manutenção e diferencial de mercado. No caso da empresa de armarinhos, a vantagem competitiva sustentável também advém da localização privilegiada, uma vez que é a única empresa do ramo localizada no centro da cidade.

Os demais recursos analisados refletem em paridade competitiva as organizações, o que não é ruim, ou seja, são forças, mas que, apesar de valiosas, não são raras no mercado. Assim, cabe às empresas analisarem, pois podem se tornar forças distintivas e, até mesmo, sustentáveis, dependendo de como as empresas as gerenciem estrategicamente. Ações – como melhoria na comunicação, treinamento e investimento – podem proporcionar melhor alinhamento das ações em

termos de objetivos e diretrizes estratégicas, de modo que a empresa pode alcançar resultados mais satisfatórios e fortalecer sua posição dentro do mercado.

Em síntese, este estudo possibilitou analisar e compreender a gestão estratégica de duas empresas que atuam no setor de comércio, com foco na análise de seus recursos estratégicos. Embora pertençam a segmentos diferentes, ambas apresentaram recursos semelhantes, como a variedade de produtos, a organização dos setores e mercadorias e, sobretudo, a qualidade no atendimento ao cliente, pois no setor de comércio a dependência de pessoas é um fator crucial para o sucesso dos resultados.

Apesar de serem empresas diferentes, atuantes em ramos diferentes e estarem localizadas em cidades diferentes, os autores optaram por expor os dois casos por entender que trazem *insights* importantes para pesquisas sobre esse tema. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se investigar como os recursos estratégicos contribuem para a formulação e implementação de estratégias, realizar um estudo longitudinal para averiguar como os recursos estratégicos se comportam ao longo dos anos, ampliar o estudo para uma gama maior de empresas e realizar um estudo quantitativo com empresas do mesmo ramo ou com empresas de ramos diferentes, com vista a comparar os setores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDALA, M. M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- ALVES, J. P. **Gestão estratégica**: Questões atuais, relevantes e promissoras para a investigação em Gestão Estratégica. Lisboa: ACTUAL, 2017.
- ANDRADE, I. R. S. **Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico**. Salvador: UFBA, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRUGNOLO FILHO, M. **Gestão estratégica de negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.
- COOPER, D; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.
- COSTA, E. A. DA. **Gestão Estratégia**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COUTINHO, H. **Estratégia ágil além da prática**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2021.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. Grupo GEN, 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização - conceitos**. 12. ed americana; 3. ed brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>. Acesso em: 04 de setembro de 2024.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LACERDA, Daniel P.; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES, Junico; et al. **Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Grupo GEN, 2023.

PEREIRA, D.; ALENCAR, P. R. **Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

RODRIGUES BORGES, P. C.; ALVES, T. W.; PAULA, A. C. B. O. de; COSTA, A. R. da. Protótipo de um sistema especialista para classificar o nível de competitividade de uma microempresa de serviços. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 36–59, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO B. M. del P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

THOMPSON JR, A. A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.