



FACULDADES INTEGRADAS DO VALE DO IVAÍ (UNIVALE)
Curso de Administração

Acadêmicos: **Nathan Felipe Taborda dos Santos**
Vittor Vinícius Cazavecchia

Título do TC:

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS: COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO.**



Faculdades Integradas do Vale do Ivaí

FACULDADES INTEGRADAS DO VALE DO IVAÍ (UNIVALE)

TERMO DE APROVAÇÃO

Nathan Felipe Taborda dos Santos
Vittor Vinicius Cazavecchia

“VISÃO BASEADA EM RECURSOS: COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO”

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota
8,0 (oito virgula zero) como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Administração no Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí
(Univale), pela seguinte Banca Examinadora:

Ivaiporã, 30 de novembro de 2023.


Orientador (Presidente): **Professor Carlos Henrique Machado**
Curso de Administração, Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (Univale).


Membros: **Professora Samantha Franciele Dorabiato de Matos**
Curso de Administração, Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (Univale).


Membros: **Professor Fernando Feliciano**
Curso de Administração, Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (Univale)

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

MACHADO, Carlos Henrique¹.
CAZAVECCHIA, Vittor Vinícius².
SANTOS, Nathan Felipe Taborda dos³.

RESUMO: O modelo baseado em recursos tem como ideia que toda organização é um conjunto de recursos e capacidades, a particularidade de cada um desses, é a base para que a empresa obtenha bons retornos (Hitt, 2019). De acordo com ela as organizações precisam investir e explorar suas capacidades afim de capitalizá-las, melhorar seu desempenho e assim gerar vantagem competitiva para a empresa. Partindo de tal ponto, o presente estudo foi realizado com a finalidade de analisar o comportamento estratégico de uma empresa no ramo de materiais de construção, conforme a visão baseada em recursos. Para esse fim foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde foram colhidas as opiniões do proprietário da empresa e realizada uma análise da situação. Em suma, foi possível concluir que a empresa estudada não apresenta planejamento por meio da visão baseada em recursos, não sabe sobre o assunto teórico e não o coloca em prática, negligenciando assim partes muito importantes das capacidades empresariais.

Palavras-chave: Administração, Estratégia, Organização, Planejamento.

ABSTRACT: The resource-based model posits that every organization is a set of resources and capabilities, and the uniqueness of each of these is the foundation for the company to achieve good returns (Hitt, 2019). According to this model, organizations need to invest in and explore their capabilities to capitalize on them, improve performance, and thereby generate a competitive advantage for the company. Building on this premise, the present study was implemented to analyze the strategic behavior of a company in the construction materials sector from a resource-based perspective. For this purpose, a qualitative research was conducted, gathering the opinions of the company owner and conducting a situational analysis. In summary, it was possible to conclude that the studied company does not have planning based on the resource-based view, lacks knowledge of the theoretical aspects, and does not put it into practice. Consequently, it neglects crucial aspects of business capabilities.

Keywords: Administration, Strategy, Organization, Planning.

¹ Administrador, Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Pós-graduado em Marketing e Propaganda pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Univale. E-mail: prof_carlosmachado@ucpparana.edu.br.

² Acadêmico(a) do 8º período, do Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí – UNIVALE. E-mail: Adm-vittorcazavecchia@ucpparana.edu.br

³ Acadêmico(a) do 8º período, do Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí – UNIVALE. E-mail: Adm-nathanfelipe@ucpparana.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo inicia-se abordando a visão baseada em recursos, ela destaca a importância de recursos exclusivos para obter vantagem competitiva a longo prazo. Para elaboração desse resumo foram utilizados, livros, projetos e arquivos outros artigos científicos relacionados ao tema. Sobre a teoria geral da administração que seria a área do conhecimento humano, conforme explicitado no decorrer do texto diversos autores reafirmam essa ideia. Maximiano (2017) especifica cinco tipos de decisões que existe dentro desse processo, para que seja alcançado uma administração eficaz. Ademais o planejamento para Maximiano (2012) ocorre de alguma forma para influenciar o futuro, buscando favorecer as decisões que são tomadas no presente.

A Teoria Geral da Administração (TGA) desempenha um papel fundamental no entendimento e aprimoramento da administração nas organizações. Para Chiavenato (2021), é a administração que sustenta a existência, o funcionamento e a eficiência de qualquer organização, independentemente de ser uma empresa lucrativa ou uma instituição sem fins lucrativos.

Este estudo explorará dois pilares essenciais da TGA: o planejamento, um processo crucial que antecipa ações e molda o futuro das organizações, e a visão baseada em recursos, que destaca a importância de recursos exclusivos para obter vantagem competitiva.

2. ADMINISTRAÇÃO

Administração é o sistema organizado e intuitivo que reúne um conjunto de princípios, processos e funções para impulsionar de forma harmoniosa o processo de planejamento de metas futuras desejadas, assim como o subsequente controle e avaliação da eficiência, eficácia e efetividade, engloba também a estruturação e orientação dos recursos das organizações para alcançar os resultados esperados, visando a minimização dos conflitos interpessoais. (Oliveira, 2012).

Chiavenato (2021), explica que a sociedade contemporânea é predominantemente composta por organizações, podendo ser chamada de uma sociedade de organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos), à comercialização ou à prestação de serviços (atividades especializadas), bem como à diversão, informação, educação e cultura, são cuidadosamente

planejadas, organizadas, coordenadas, dirigidas e executadas por meio de organizações. Estas entidades são formadas por pessoas com suas habilidades e competências, além de recursos físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, de marketing, entre outros.

Segundo Maximiano (2017), a administração se dá pelo processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos. “O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle” (Maximiano, 2017, p.4), dessa maneira, entende-se que, as organizações têm dificuldades para existir, e alcançar sucesso sem uma administração eficaz. De acordo com Chiavenato (2021, p.1) “a Teoria Geral da Administração, é a área do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração das organizações”.

A vida das pessoas na sociedade contemporânea está intrinsecamente ligada às operações das organizações, e, de forma recíproca, o funcionamento dessas organizações depende do trabalho das pessoas. No mundo moderno, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, recebem tratamentos e, por fim, falecem dentro do contexto das organizações, as quais, em muitos aspectos, moldam e definem a trajetória de suas vidas. (Chiavenato, 2021)

A Teoria Geral da Administração (TGA) é a área do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração das organizações (Chiavenato, 2021). A administração é imprescindível para a existência, o funcionamento, e a eficiência das organizações, uma vez que ela planeja, direciona e controla as atividades da organização.

Segundo Brandão (2018), a Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, podendo ser aplicada tanto em organizações lucrativas (empresas) como em organizações não lucrativas.

Maximiano (2014), ressalta que a administração é um procedimento dinâmico que envolve a tomada de decisões sobre a alocação de recursos para alcançar metas. O ato de administrar abrange cinco processos centrais e interconectados:

planejamento, organização, liderança (bem como outros aspectos relacionados à gestão de pessoas), execução e controle.

A prática de tomar decisões, integrante das responsabilidades dos administradores, recebeu destaque de diversos profissionais e estudiosos da administração, a exemplo de Fayol e Mintzberg. O estudo do processo de tomada de decisões não apenas proporciona uma compreensão mais aprofundada do trabalho gerencial, mas também contribui para o aprimoramento das habilidades de um administrador. No processo de seleção de futuros gestores, muitas organizações buscam avaliar a habilidade dos candidatos em analisar e resolver problemas, tanto de forma individual quanto em equipe. Isso reflete a importância da competência de tomar decisões no conjunto de habilidades essenciais dos gerentes. Devido a essa relevância, o processo de tomada de decisões consolidou-se como uma disciplina autônoma no campo da administração, resultando no desenvolvimento de várias técnicas destinadas a auxiliar gerentes e outros profissionais nesse aspecto específico de seu trabalho. (Maximiano, 2014)

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Ao longo dos últimos anos, as ferramentas estratégicas empresariais passaram por um processo de evolução, que inclui a sistematização de diversas abordagens e a crescente integração de novos fatores nas metodologias recentes de análise, diagnóstico, planejamento e controle estratégicos. (Junior, 2018)

Ademais é necessário conceituar a empresa como uma combinação de atividades. Nessa perspectiva, a empresa é vista como um sistema complexo de atividades inter-relacionadas e interdependentes, onde cada uma delas influencia as outras, direta ou indiretamente. Isso significa que, a menos que adotemos uma abordagem holística e abrangente ao planejar as atividades da nossa empresa, nossos esforços podem ser em vão. Mesmo que cada atividade individual seja realizada com meticulosidade, o conjunto pode ser afetado se não considerarmos essas interconexões. Os inúmeros "ótimos" locais podem comprometer o "ótimo" global. (Thompson Jr, Strickland, Gamble, 2008)

A gestão estratégica do mercado implica em tomar decisões que têm um impacto duradouro e substancial na organização. As estratégias de negócios que resultam dessas decisões podem demandar considerável investimento de tempo e

recursos para serem revertidas ou modificadas. De fato, as decisões estratégicas que emergem desempenham um papel fundamental ao determinar se uma organização terá sucesso, alcançará resultados medianos, enfrentará o fracasso ou, até mesmo, assegurará sua sobrevivência. (Aaker,2012)

2.2 PLANEJAMENTO

Para Guazzelli, *et al.* (2018), o planejamento é uma atividade básica de uma organização, ele deve antecipar e servir como base para as ações dos gestores, que por sua vez o utilizam para organizar e controlar a organização. Já para Maximiano (2012), o planejamento se dá pelas decisões que de alguma forma procuram influenciar e moldar o futuro. Em vista do apresentado, pode-se compreender que o planejamento é uma maneira de buscar favorecer-se futuramente por meio de decisões tomadas no presente.

Segundo Silva (2012), o planejamento deve ser realizado antes das ações, de maneira que este se torne um processo que possibilita a definição de objetivos e a melhor maneira de alcançá-los. A elaboração de um planejamento deve ser eficaz e eficiente, pois é por meio dele que serão decididas as prioridades e ações que beneficiarão a organização.

De acordo com Dandaro (2015), o planejamento sistêmico objetiva trazer análise situacional, mostrando planejar através de informações coletadas levando em consideração o tempo e os recursos disponíveis, eventos passados, condições atuais e tendências futura.

São vários os estudos que comprovam que o Planejamento Estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. Em especial, a empresa de consultoria Bain & Company que desde 1993 estuda o assunto e, de tempos em tempos, divulga os resultados através do documento Ferramentas de Gestão. Com a edição de número 11, a Bain tem agora um banco de dados com 8.504 executivos. No último relatório divulgado, Ferramentas de Gestão - 2007 (RIGBY et al., 2008), a consultoria fez um estudo com 1.221 executivos distribuídos em empresas dos Estados Unidos e Canadá; da Europa; da Ásia-Pacífico e da América Latina. No Brasil, começou em 1997, ano em que ela abriu seu escritório de consultoria no país, sendo entrevistados, para o último relatório realizado, 101 executivos. O estudo aponta que a ferramenta gerencial que as organizações mais utilizam continua sendo o Planejamento Estratégico, utilizado por 88% das empresas pesquisadas. (Pereira, 2011, p.34).

De acordo com Matias (2010), planejar, possui um sentido amplo, é um esforço continuado para dar respostas a um problema, definindo fins e meios que

resultem em sua resolução, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. É a busca de antecipar o futuro. Para isso, se devem levar em consideração, além das experiências do passado, as condições do presente, bem como os pressupostos socioeconômicos, políticos e culturais da instituição, organização ou empresa – privada ou pública – que está realizando o planejamento.

De acordo com Moraes (2017, p.99) ‘há muito tempo, as agências tradicionais, ou off-line, apostam no planejamento como um departamento que agrega valor à comunicação das marcas com as quais trabalham’. Agora, esse pensamento está migrando, com certo atraso, para agências on-line. Algumas delas até já possuíam departamentos de planejamento, mas só agora esses departamentos estão aumentando e ganhando importância.

O ser humano não deve se limitar a apenas ser ou pensar, pois ao se envolver com o Processo de Planejamento Estratégico, ele tem a capacidade de moldar sua realidade. O princípio fundamental do Planejamento Estratégico é a crença de que a organização deve aspirar a ser melhor hoje do que era ontem, mesmo que possa não ser tão boa quanto deseja ser amanhã. A busca constante pela melhoria deve ser a mentalidade tanto para indivíduos quanto para as organizações. (Pereira, 2011)

O planejamento pode parecer ilusório, pois seus defensores muitas vezes se concentram mais na promoção de ideias abstratas do que na obtenção de posições concretas. Há uma maior preocupação com o que o planejamento poderia representar em teoria do que com sua efetiva implementação. Consequentemente, o planejamento carece de uma definição clara de sua posição nas organizações e no contexto mais amplo. No entanto, argumentamos que o planejamento estabeleceu um fundamento substancial para si mesmo por meio de suas próprias experiências, tanto em sucessos quanto em fracassos. Portanto, a necessidade não é criar um espaço para o planejamento, mas sim reconhecer o lugar que ele já ocupa. (Mintzberg, 2007)

2.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme delineado por França (2012), o comportamento organizacional estuda as ações dentro do ambiente de trabalho. A dinâmica da gestão de pessoas nas organizações empresariais transcendeu das atividades operacionais e

regulamentadas para incorporar ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, originalmente vinculadas ao "registro em carteira", expandiram-se para abranger aspectos como qualidade pessoal, competências culturais, aptidões tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Na gestão organizacional da nova economia, destaca-se a era digital e os novos paradigmas.

O contexto social e organizacional tornou-se mais intrincado. Nota-se uma disseminação generalizada dos conceitos de gestão estratégica em todos os níveis das organizações. Essa propagação da abordagem estratégica nas empresas visa à redução dos níveis hierárquicos, à implementação de programas de qualidade, à adoção de critérios de excelência, à avaliação abrangente do desempenho e à transferência da responsabilidade pelo avanço profissional para a gestão autônoma da carreira. Surgem novas formas de vínculos, como terceirizações, quarteirizações, parcerias, contratos temporários de consultoria e trabalho remoto, entre outras modalidades distintas. (França, 2012).

Portanto, além de possuir recursos estratégicos e o planejamento, a empresa deve ter clareza quanto ao comportamento estratégico a ser adotado para aproveitar plenamente todos os benefícios que tais recursos podem proporcionar.

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Para Hitt, *et al.* (2019), o modelo baseado em recursos tem como ideia que toda organização é um conjunto único de recursos e capacidades, a particularidade de cada recurso e capacidade, é a base para que a empresa obtenha bons retornos.

De acordo com a visão, o desempenho das empresas a longo prazo se dá principalmente pelos recursos e capacidades exclusivas da mesma, esses modelos traz a ideia de que as organizações adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacidades exclusivas com base em como os combinam, e assim formam sua vantagem competitiva. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não deve ser "nem tão simples que possa ser facilmente imitada nem tão complexa de se entender e gerenciar (Hitt, *Et Al.* 2019, p.27).

Na visão de Mendonça (2014) o organizador se atenta, nesse instante, a compreensão de todos os recursos que serão necessários para a realização do evento, assim como à identificação e quantificação de todos os materiais e equipamentos administrativos e operacionais, além de projetar quais e quantos

colaboradores serão necessários para a sua realização.

Segundo Ribeiro, *et al.* (2011), após pesquisas de autores os recursos a serem pesquisados foram agrupados em cinco tipos de capacidade, que foram testadas e validadas, são elas: capacidade de orientação ao mercado; capacidades tecnológicas; capacidades de marketing; capacidades de tecnologia da informação; e capacidades de administração.

Essa capacidade de manter e aprimorar os recursos permite que algumas empresas desempenhem suas atividades de maneira mais eficaz do que seus concorrentes em potencial. (Carvalho *et al.* 2013)

2.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA DE RECURSOS

A tarefa de identificar a estratégia de uma empresa envolve principalmente a pesquisa de informações sobre suas atividades no mercado e seus métodos de negócios. No caso de empresas de capital aberto, a estratégia frequentemente é discutida pelos executivos de alto escalão, tanto no relatório anual da empresa quanto nos relatórios enviados às autoridades financeiras, comunicados à imprensa e notícias publicadas no site da empresa. Além disso, informações sobre a estratégia são disponibilizadas aos investidores por meio do site, a fim de manter a confiança dos acionistas. Os executivos costumam apresentar os principais elementos de suas estratégias em sessões de apresentação para analistas do mercado de ações, com os slides às vezes sendo disponibilizados na seção de relacionamento com investidores. (Thompson Jr, Strickland, Gamble, 2008)

Neste momento, a gestão estratégica ingressou em uma nova fase, explorada por Albert Humphrey entre 1960 e 1970. Durante esse período, Humphrey conduziu um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, utilizando dados da revista Fortune, que destacava as 500 maiores corporações da época. Através da análise e elaboração desse projeto, Humphrey desenvolveu a técnica que deu origem à matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Este momento é de grande relevância na evolução da estratégia, visto que a aplicação e a compreensão da matriz SWOT proporcionaram uma nova perspectiva sobre o ambiente no qual as organizações operam. (Ruwer, *et al.*, 2018)

A partir desse ponto, com o desenvolvimento de novos conceitos de estratégia delineados por Peter Drucker em "A prática da gestão," publicado em 1954, a estratégia empresarial passou a ser compreendida como a busca para definir o propósito e o futuro da empresa, avaliando o negócio da organização. (Ruwer, *et al.*, 2018)

A área de gestão estratégica possui uma natureza eclética, porém, com o recente desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos (VBR), exemplificada por autores como Barney (1991) e Wernerfelt (1984), a ênfase voltou a se concentrar nos pontos fortes e fracos internos das empresas em relação às suas oportunidades e ameaças externas. A necessidade de utilizar métodos qualitativos para identificar os recursos de uma empresa está em ascensão, considerando-se que cada organização possui um conjunto distinto de recursos. (Lacerda, *et al.*, 2013)

2.5.1 Capacidade tecnológica

No cenário de mercado, as mudanças são constantes, demandando que as empresas adotem novas tecnologias ou atualizem as existentes para atender às novas expectativas dos consumidores. Observa-se ainda um crescente uso da tecnologia da informação como meio de descentralizar tarefas, impulsionado pelo aumento progressivo da velocidade com que as informações são recebidas. Portanto, o ambiente tecnológico engloba fatores, tendências e condições gerais que impactam todas as organizações, considerando-as como sistemas abertos. Essas condições exercem influência significativa na competitividade das empresas, especialmente quando se trata de tecnologias sujeitas a inovações ou caracterizadas pela dinâmica tecnológica. (Ruwer, *et al.*, 2018)

Uma das ramificações das aplicações expandidas e do papel crescente da Tecnologia da Informação foi o aumento no número de ferramentas adotadas por muitas empresas. Os sistemas MRP, por exemplo, frequentemente enfrentavam dificuldades ao tentar se comunicar com sistemas financeiros, enquanto sistemas de gerenciamento de vendas muitas vezes não conseguiam integrar-se aos sistemas de compensação. Além disso, a TI estendeu sua influência para além das operações internas das empresas, possibilitando a coordenação eficiente de entregas e pedidos. Em resposta a esses desafios, surgiram dois novos conjuntos de tecnologias destinadas a criar - e enfrentar - novas áreas de oportunidade

consideradas cruciais para os gerentes de produção: os sistemas de planejamento dos recursos da empresa (ERP) e a Internet. (Hayes, 2008), como forma de contornar esses desafios as empresas podem fazer o uso de serviços de empresas de software.

2.5.2 Capacidade tecnológica da informação

A abordagem centrada na trajetória para o desenvolvimento de sistemas de informação de produção oferece muitas das mesmas vantagens associadas às melhorias contínuas incrementais. No entanto, há uma consideração adicional crucial: os sistemas de informação são altamente interdependentes. Embora seja comum ajustar individualmente um torno mecânico ou uma máquina de desbaste, qualquer alteração em um sistema de informação provavelmente resultará na falha de outro sistema que depende desses dados para operar. Da mesma forma, uma mudança no protocolo de rede só será eficaz se os demais dispositivos na rede puderem interpretar esse novo protocolo. Em outras palavras, alterações locais em sistemas de informação provavelmente terão implicações globais. Por esse motivo, os sistemas de informação gerencial necessitam de uma especificação que defina como todos os componentes de um sistema funcionarão e se integrarão de maneira coesa. A abordagem baseada na instalação do gerenciamento de sistemas de informação atende a essas necessidades arquitetônicas por meio de um projeto monolítico: o sistema é concebido em um único ponto do tempo para garantir que todos os componentes se encaixem de maneira adequada e operem de forma integrada. (Hayes, 2008)

Não se pode negar que nos tempos atuais as pessoas passam mais tempo imersas na realidade virtual do que em épocas anteriores, dado que todas as facetas da vida cotidiana, como trabalho, estudo, notícias, serviços e entretenimento, permeiam meios tecnológicos. Assim, os fatores tecnológicos propiciam novas formas de comunicação e interação, transformando o ambiente em algo inovador. Salienta-se que os elementos do ambiente tecnológico apresentam oportunidades significativas para as organizações e devem ser monitorados de perto pelos gestores, pois evoluem rapidamente. A comparação da evolução tecnológica nos últimos 30 anos, ou mesmo menos, ilustra claramente a velocidade do processo de inovação na área de tecnologia da informação. (Ruwer, *et al.*, 2018)

2.5.3 Capacidade de orientação ao mercado

As vantagens competitivas derivam de uma análise cuidadosa da indústria em que a empresa deseja competir e da escolha de uma estratégia adequada ao contexto dessa indústria, a partir de um conjunto de estratégias genéricas previamente definidas. (Gonçalves, 2017)

Nesse contexto, uma organização deve adquirir um conhecimento mais aprofundado de seus clientes e estar pronta para elaborar seu orçamento com base em uma análise cuidadosa das oportunidades que se antecipam no mercado. Isso implica que o orçamento não pode ser simplesmente derivado dos resultados e balanços de anos anteriores. (Ramos, 2003)

2.5.4 Capacidade de marketing

Apesar de essas definições de marketing abordarem três perspectivas distintas - um processo social, uma função gerencial e uma orientação da administração - cada uma delas destaca a presença do elemento humano, enfatizando a importância do consumidor para a empresa. (Ramos, 2003)

Segundo Aaker (2012) uma das funções-chave do marketing é atuar como o principal guia na análise estratégica. A equipe de marketing está em uma posição privilegiada para compreender os clientes, os concorrentes, o mercado, os submercados e as forças ambientais e tendências. Através da gestão de pesquisas de marketing e dados de mercado, ela é responsável por uma parte significativa das informações necessárias na análise do ambiente externo. Ademais, o marketing também deve liderar a análise interna, especialmente no que se refere a ativos estratégicos, como o portfólio de marcas e os canais de distribuição, assim como nas competências essenciais, como o lançamento de novos produtos e a gestão de parcerias e patrocínios. (Aaker, 2012)

Uma empresa deve desenvolver planos de marketing para cada grande área de atuação. Existem seis tipos específicos de planos de marketing, abrangendo desde planos de marca e categoria de produto até planos para novos produtos, segmentos de mercado, áreas geográficas e clientes. Cada gerente responsável por essas áreas elabora planos estratégicos de longo prazo e planos anuais, garantindo sincronização entre eles. O planejamento detalhado é crucial, abordando desde o

conceito do produto até a segmentação de mercado, com a necessidade de revisão anual e possível ajuste nos planos estratégicos. A coordenação entre os planos é essencial para garantir consistência e eficácia, exigindo investimento significativo de tempo por parte da gerência. Portanto, é vital contar com um formato de planejamento claro e compreensível para facilitar sua elaboração. (Kotler, 2021)

A escolha de investimento em um determinado produto e mercado pode ser impactada pelos insights que o setor de marketing pode fornecer sobre a posição competitiva de produtos e mercados. Além disso, a pesquisa junto aos clientes, utilizando estratégias de segmentação que não apenas identificam, mas também classificam os segmentos de clientes, desempenhará um papel relevante na decisão de investimento da empresa. (Aaker, 2012)

2.5.5 Capacidade de administração

Fayol estabelece a administração como uma atividade que engloba as etapas de previsão, organização, direção, coordenação e controle. Essas funções administrativas incorporam os componentes essenciais da prática da administração, representando as ações do administrador. (Chiavenato, 2021)

De acordo com Chiavenato (2021), nas organizações, a eficiência e a eficácia, no sentido de alcançar objetivos organizacionais, dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa, para ele o sucesso do administrador depende mais de sua atitude, seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e as situações do que de seus traços de personalidade. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades e competências que o administrador deve possuir e saber utilizar, uma dessas habilidades é a capacidade de transformar conhecimento em ação, o que resulta em um desempenho desejado. Diante desse contexto, não é possível afirmar que uma estratégia específica coloca maior ênfase nas capacidades de administração em detrimento das demais. (Ribeiro *et. al*, 2011)

3. METODOLOGIA

O estudo realizado teve uma abordagem qualiquantitativa. De acordo com Creswell, (2014, p.45) “a pesquisa qualitativa coleta os dados no campo, no ambiente onde os participantes vivenciam a questão ou problema em estudo”. O

método adotado para a pesquisa qualitativa foi o focus group. O objetivo principal é analisar a forma como o objeto de estudo se manifesta na realidade concreta e como é interpretado. O sujeito da pesquisa foi o proprietário da empresa, os dados foram coletados por meio de entrevista presencial

A primeira parte da pesquisa foi constituída por questões fechadas de múltipla escolha para qualificar o respondente e a sua organização. A segunda, composta por questões com escala intervalar de 1 a 10, utilizada para mensurar o grau de importância dos recursos e capacidades considerados necessários à obtenção de vantagem competitiva pelos respondentes.

4. ESTUDO DO CASO

De acordo com Martins (2008, p.9), “o estudo de caso deve ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso”. Para realizar esse tipo de estudo é preciso que o pesquisador conte com a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo. O papel do pesquisador deve ser claro para aqueles que lhe prestam informações, não podendo ser confundido com elementos que inspecionam, avaliam ou supervisionam atividades. (Martins, 2008)

Dessa forma, o estudo será implantado em uma empresa no ramo de materiais de construção, com a finalidade de analisar seu comportamento estratégico, abordando temas como teoria geral da administração e planejamento, com foco na estratégia visão baseada em recursos, de modo a analisar como essa estratégia é aplicada na referente empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa COMERCIO DE MATERIAIS PARA CONSTRUCAO CRUZMALTINA LTDA, foi criada em 01/04/2002 pelo Srº Benedito Ferri, na cidade de Cruzmaltina, o mesmo criou o nome fantasia Depósito Ferri pois, queria que a empresa levasse o sobrenome de sua família, ele decidiu pela abertura da empresa porque possuía um valor em capital e viu no recente município uma oportunidade. Após sua morte a empresa foi assumida pelo seu filho, o Srº Benedito Ferri Junior, que continua como proprietário até os dias atuais.

A empresa nunca passou por dificuldades financeiras e, atualmente, encontra-se classificada como micro empresa, nele são vendidos produtos para construção em geral, conta com funcionários entre vendedores e entregadores. Por ser o primeiro depósito da cidade, ele possui um público antigo e fiel, porém devido ao surgimento de um concorrente no município, ele deve sempre estar atento as movimentações do ambiente em que está inserido.

4.2 QUESTIONARIO

Após a realização do estudo foram analisados os dados obtidos e assim chegou-se aos seguintes resultados:

Recursos e Capacidades da Empresa	Nota Média
Capacidades de orientação de mercado	8,0
Capacidades de tecnologia da informação (TI)	6,8
Capacidades tecnológicas	7,8
Capacidades de administração	6,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As análises demonstram que o proprietário julga que as, capacidades de orientação de mercado, são as mais pertinentes para a obtenção de vantagem competitiva. Dentro dessa categoria, para ele o mais importante é a capacidade de criar relacionamento com o os fornecedores.

As capacidades de tecnologia da informação (TI), não são consideradas tão importantes visto a nota recebida, esse fato pode ocorrer por conta do porte pequeno da empresa, dado que não possuem um grande número de dados diários que precisam ser integrados em sistemas.

Já as capacidades tecnológicas, são vistas como relevantes para a obtenção de vantagem competitiva, as categorias dessa capacidade que receberam nota mais alta foram: capacidade de cumprimento de prazo de entrega e habilidade de prestar atendimento com qualidade, desse modo é possível entender que a empresa reconhece a importância dos clientes e preocupa-se em satisfazê-los, por meio de uma boa experiência de compra.

Em último lugar, se encontra as capacidades de administração, uma hipótese para tal fato é a de que por se tratar de uma empresa familiar, situada em um

pequeno município, ela não possui suas questões administrativas desenvolvidas, como os recursos humanos, planejamento tanto estratégico, como de marketing.

Dessa forma, é perceptível que apesar de atentar-se para algumas capacidades a empresa ainda assim não apresenta planejamento estratégico por meio de suas capacidades, conforme a visão baseada em recursos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da gestão estratégica, as decisões tomadas desempenham um papel crucial na determinação do destino de uma organização, afetando sua trajetória de sucesso, resultados medianos ou, até mesmo, sobrevivência. Portanto, é imperativo que as empresas adotem abordagens estratégicas baseadas em análises detalhadas e considerem a interdependência de suas atividades para maximizar o valor gerado e assegurar sua posição competitiva no mercado. Como resultado, a administração estratégica continua a evoluir e a adaptar-se para enfrentar os desafios em constante mudança, tornando-se um campo vital para a gestão eficaz das organizações. O planejamento é uma parte fundamental desse processo, permitindo que as organizações antecipem suas ações, definam objetivos e direcionem seus recursos de maneira eficaz.

Dessa forma, o planejamento se revela como um fator crucial no mundo da administração, ele não só antecipa e serve como alicerce para as ações dos gestores, mas também molda o futuro das organizações. Como destacado por diversos autores, o planejamento eficaz é uma ferramenta que possibilita a definição de objetivos, a alocação de recursos e a tomada de decisões embasadas em informações relevantes. À medida que o ambiente de negócios evolui, as organizações, sejam tradicionais ou digitais, percebem a importância crescente do planejamento como um departamento que agrega valor e impulsiona o sucesso das marcas. Portanto, a capacidade de planejar de forma eficiente continua a ser um elemento essencial para o êxito das organizações no presente e no futuro.

Outrossim, a visão baseada em recursos destaca a importância de identificar e desenvolver recursos exclusivos para obter vantagem competitiva a longo prazo. Para ela, as organizações precisam investir e explorar suas capacidades afim de capitalizá-las, melhorar seu desempenho e assim gerar vantagem competitiva para a empresa. Fica evidente que a combinação de recursos estratégicos e a escolha

do comportamento estratégico são cruciais para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. O entendimento das características distintas requeridas por cada tipo de comportamento estratégico, juntamente com os recursos específicos necessários, é essencial para o sucesso organizacional.

Diante do apresentado, se pode perceber que a empresa estudada não apresenta planejamento por meio da visão baseada em recursos, não sabe sobre o assunto teórico e não o coloca em prática, negligenciando assim partes muito importantes das capacidades empresariais. Foi possível notar que seu planejamento é feito de forma superficial e continua, ou seja, ele é realizado da mesma maneira de anos atrás, apenas atualizando seus valores. Contudo, ela apresenta preocupação em satisfazer seus clientes, e reconhece a importância deles. Apesar de possuir mais de 10 anos de mercado a empresa ainda é gerida de maneira obsoleta, não inovando ou estudando novas estratégias, uma possível explicação para isso é a de que, por ela estar situada em uma cidade pequena e possuir estabilidade de mercado, o proprietário não vê necessidade em aprimorar sua gestão, pois, a julga eficiente.

Por fim, entende-se que a empresa não julga necessária inovações em sua gestão, visto que, possuem estabilidade e anos de funcionamento, por conta disso não investem em estudos e conhecimento científico. Assim, não realizam o aprimoramento de suas capacidades empresariais e não fazem uso da visão baseada em recursos.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788540701588. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701588/>. Acesso em: 04 nov. 2023.

BRANDÃO, Netuno Moraes. Fundamentos da Administração. 2018. BRANDÃO, Netuno Moraes. Fundamentos da Administração. 2018.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Teoria Geral da Administração; Pensando e Fazendo. Editora AGE. Porto Alegre. 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=6efVJZEeHy4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=TEORIA+GERAL+DA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O&ots=BgTZhXO9XF&sig=wGCEQlyA6qx_c8jboSAGeDNz0uU#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 04 nov. 2023

CARVALHO, Daniela Moreira; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. Revista de Administração de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/JRnvnwRkG9znJ35DXHf7srp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração - Vol. 1. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 10 out. 2023.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

DAY, George S. Creation a market-driven organization. Sloan Management Review, Cambridge, Fall, 1999.

DUTRENIT, V. C., & Arias. (2002). Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas. El Trimestre Económico, 70(277), 109-165. Acesso em: 05 de nov. 2023

FRANÇA, Ana Cristina L. Comportamento Organizacional : Conceitos e Práticas. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502097292. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502097292/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

GONÇALVES, Victor da C.; CASTRO, Luís Mota de; FELÍCIO, J A. Gestão Estratégica. Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942588.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942588/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. Planejamento estratégico. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 10 out. 2023.

HAYES, Robert; PISANO, Gary; UPTON, David; et al. Produção, estratégia e tecnologia. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788577802173. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802173/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

HITT, Michael A.; IRLANDA, R D.; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12ª edição norte-americana . [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2019. E-book. ISBN 9788522127986. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 15 out. 2023.

KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LACERDA, Daniel P.; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES, Junico; et al. Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788582601525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582601525/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LOPES, Leandro. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 2, 2015.

MARTINS, Gilberto de A. Estudo de Caso : Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico . [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9786559772322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 13 out. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Administração, 8ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475872. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/>. Acesso em: 10 out. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 10 out. 2023.

MAXIMIANO, Amaru. Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MENDONÇA, Maria José A.; PEROZIN, Juliana Gutierrez Penna A. Planejamento e Organização de Eventos . [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788536511030. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536511030/>. Acesso em: 13 out. 2023.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 1999. E-book. ISBN 9786559770236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/>. Acesso em: 09 out. 2023.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MORAIS, Felipe. Planejamento estratégico digital . Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547221874. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221874/>. Acesso em: 13 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da administração: edição compacta, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522474998. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474998/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Administração estratégica. Departamento de Ciências da Administração UFSC. Florianópolis. CAPES, 2011. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf. Acesso em: 04 nov. 2023.

RAMOS, Oswaldo de Carvalho Barbosa. A orientação para mercado e a capacidade de resposta das organizações. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3959/000333008.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso: em 05 de nov. de 2023

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento Estratégico da empresa e a Visão Baseada em Recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, v. 18, p. 175-192, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XzY5fXBDkGszkRJPcR9PmFq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 out. 2023.

RUWER, Léia M E.; REIS, Zaida C. Estratégias organizacionais. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

SILVA, Lino Martins da. Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública, 9ª edição. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522477968. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477968/>. Acesso em: 10 out. 2023.

THOMPSON JR., Arthur A.; II, A. J S.; GAMBLE, John E. Administração estratégica. Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788580550054. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>. Acesso em: 04 nov. 2023.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Revista Acadêmica da Face*, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Micro/Downloads/admin,+Analise+v24n1+-+07+-+final+2.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023

ANEXO 1 – ENTREVISTA

A. Qualificação do respondente e da empresa

1. Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

2. Qual a sua escolaridade?

Ensino fundamental Ensino médio incompleto Ensino médio completo

Superior incompleto Superior completo Pós-graduação

3. Qual a sua faixa etária?

Até 18 anos De 19 a 25 anos De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos Acima de 55 anos

4. Qual a sua função na empresa?

Sócio-proprietário Diretor Gerente Outro. Qual? _____

5. Com relação ao porte, sua empresa é...

Microempresa Pequena Média Grande

6. Sua empresa possui filial?

Não Sim. Quantas filiais? _____

7. Quantos funcionários trabalham na loja (filial) que você trabalha?

Até 09 De 10 a 49 De 50 a 99 De 100 a 299 Acima de 299

8. Há quanto tempo a sua empresa está no mercado?

Até 5 anos De 6 a 10 anos Acima de 10 anos

B. Recursos e capacidades da empresa

Capacidades de orientação ao mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade de estar em sintonia com o mercado								X		
Capacidade para reter clientes (fidelização)							X			
Capacidade de criar relacionamento durável com os fornecedores								X		

Capacidades de Tecnologia da Informação (TI)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistemas de TI para facilitar a integração entre os departamentos								X		
Sistemas de TI para facilitar as informações do produto no ato da venda							X			
Sistemas de TI para facilitar a criação de conhecimento de mercado						X				
Sistemas de TI para a comunicação interna								X		
Sistemas de TI para a comunicação externa						X				
Sistemas de TI para o gerenciamento das informações						X				

Capacidades tecnológicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidade de desenvolvimento de novos serviços								X		
Capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos							X			
Habilidade de prever mudanças tecnológicas no setor						X				
Capacidade de cumprimento de prazo de entrega									X	
Competência para entregar o produto em perfeitas condições								X		
Habilidade para prestar atendimento com qualidade									X	

Capacidades de administração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistemas logísticos integrados							X			
Capacidade de controle de custos							X			
Competência de administração financeira							X			
Capacidade de administração de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento...)							X			
Exatidão da previsão de receitas e lucratividade					X					
Processo de planejamento de <i>marketing</i>					X					
Capacidade de manter a equipe alinhada aos objetivos da empresa							X			
Gestão participativa						X				