
PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO GERENCIAL PARA A ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.5700/rege550

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ricardo Messias Rossi

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Goiás (UFG)
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
E-mail: rossi.ufg@gmail.com

Recebido em: 3/2/2012

Aprovado em: 8/4/2014

Andrea Lago da Silva

Professora Associada do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Pós-Doutora pela Universidade do Tennessee (Departamento de *Marketing e Supply Chain Management*)
E-mail: deialago@ufscar.br

RESUMO

Neste artigo é proposta uma sequência de etapas para facilitar o planejamento estratégico das organizações. Essa sequência de etapas, cuja base teórica é a *Resource-Advantage Theory*, foi transformada em um método gerencial de análise interna para as organizações. Assim, o objetivo geral deste estudo é apresentar um método, a partir do conceito de “recursos”, para a análise interna de empresas inseridas em um contexto de competição de mercado. Foi realizada uma pesquisa exploratória e com abordagem qualitativa. A partir da revisão teórica da literatura pertinente ao tema, construiu-se um método preliminar de análise interna, posteriormente validado e aprimorado por meio das informações coletadas na pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi baseada em entrevistas e observações em empresas da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. A versão final do método de análise interna é constituída de seis etapas. Como resultado, o estudo propõe uma forma de operacionalização do conceito de recursos. Sob o ponto de vista gerencial, o estudo contribui fornecendo aos gerentes um método de análise que suporta as decisões referentes ao gerenciamento de recursos da organização.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Competição, Recursos, Vantagem Competitiva.

PROPOSAL OF A MANAGERIAL METHOD FOR ORGANIZATIONS' INTERNAL ANALYSIS

ABSTRACT

In this paper, we propose a sequence of steps to facilitate the strategic planning of organizations. This sequence of steps, whose theoretical basis is the Resource-Advantage Theory, was transformed into a management method of internal analysis for organizations. Thus, the purpose of this study is to present a method based on the concept of “resources”, for internal analysis of companies inserted in a context of market competition. An exploratory and qualitative approach research was conducted. From the theoretical

review of the literature concerning the matter, we built up a primary method of internal analysis, subsequently validated and enhanced through the information collected in the field research. The field research was based on interviews and observations in the crop protection industry companies in Brazil. The final internal analysis method consists of six stages. As a result, the study proposes a way to operationalize the concept of resources. Under the managerial point of view, the study contributes by providing managers with a method of analysis that supports the decisions concerning the organization's resources management.

Keywords: Business Strategy, Competition, Resources, Competitive Advantage.

PROPOSICIÓN DE UN MÉTODO GERENCIAL PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

En este artículo se propone una secuencia de etapas para facilitar la planificación estratégica de las organizaciones. Esa secuencia de etapas, cuya base teórica es la Resource-Advantage Theory, fue transformada en un método gerencial de análisis interno para las organizaciones. Así, el objetivo general de este estudio es presentar un método, a partir del concepto de “recursos”, para el análisis interno de empresas insertas en un contexto de competición de mercado. Fue realizada una investigación exploratoria y un abordaje cualitativo. A partir de la revisión teórica de la literatura pertinente al tema, se construyó un método preliminar de análisis interno, posteriormente validado y mejorado a través de las informaciones recolectadas en la investigación de campo. La investigación de campo se ha basado en entrevistas y observaciones en empresas de la industria de defensivos agrícolas en Brasil. La versión final del método de análisis interno es constituida de seis etapas. Como resultado, el estudio propone una forma de operar el concepto de recursos. Desde el punto de vista gerencial, el estudio contribuye proporcionando a los gerentes un método de análisis que soporta las decisiones referentes a la gestión de recursos de la organización.

Palabras-clave: Estrategia Empresarial, Competición, Recursos, Ventaja Competitiva.

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Este artigo discute uma parte do planejamento estratégico competitivo das organizações. Gerentes utilizam o planejamento visando desenhar os caminhos que permitiriam atingir os objetivos organizacionais. De modo geral, os objetivos das organizações em um ambiente competitivo são superar seus concorrentes e obter desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a). Para obter esse desempenho financeiro superior a empresa procura alcançar uma posição de vantagem competitiva no mercado. Essa posição é conseguida quando os clientes percebem que a oferta de uma empresa possui mais valor (relação entre custos e benefícios) que as ofertas dos concorrentes. A geração de valor da oferta depende da forma com que a empresa combina seus recursos. Ou seja, percebe-se que o gerenciamento de recursos possibilitará que as empresas alcancem seus objetivos, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que facilita a gestão e a tomada de decisões.

Métodos e ferramentas para dar suporte às análises estratégicas não são novidade nos meios empresariais e acadêmicos. Apenas para citar alguns mais conhecidos, há a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), a Análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), o *Balanced Scorecard*, a Análise Concorrencial de Cinco Forças, entre diversas outras estruturas de planejamento. Com diferentes graus de profundidade, essas estruturas de análise são concebidas a partir de conceitos e conhecimentos teóricos. Durante a aplicação prática dessas estruturas, aprimoramentos são realizados e, principalmente, informações e experiências do cotidiano empresarial podem ser absorvidas e discutidas sob a ótica teórico-conceitual.

Sendo a vantagem competitiva resultante de vantagens comparativas em recursos, a função “estratégica” dos gerentes da empresa, conforme proposto por Fahy (1999), está na identificação, desdobramento e desenvolvimento de vantagens comparativas em recursos que resultem em posições de vantagem competitiva no mercado. A análise interna dos recursos da firma como fonte de “forças” e “fraquezas” é uma das principais contribuições da *Resource-Based Theory* (RUMELT, 1980; LIPPMAN; RUMELT, 1982; WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COLL,

1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), exaustivamente discutida na literatura relacionada.

No entanto, conforme apresentado por Connor (2002), embora a *Resource-Based View* (RBV) tenha um alto potencial de servir de valioso guia prático para gerentes que buscam obter vantagem competitiva para a organização, tal fato não ocorre em razão das inúmeras questões-chave ainda não operacionalizadas. Connor (2002) e Klein (2002) colocam em dúvida a operacionalização da RBV e seu real valor no auxílio aos executivos no processo de administração.

O objetivo deste artigo é apresentar um método, a partir do conceito de “recursos”, para análise interna de empresas inseridas em um contexto de competição de mercado. O método proposto contribui para diminuir a lacuna existente entre os conceitos teóricos e a operacionalização da análise de recursos (LADO *et al.*, 2006; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010). O artigo está organizado da seguinte forma: a segunda seção apresentará os conceitos teóricos relacionados com o estudo; a terceira seção discutirá os aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta seção apresentará o método de análise interna proposto e, por fim, a quinta seção mostrará as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Estudos relacionados com estratégia empresarial e competitividade têm usado diferentes linhas teóricas para desenvolver seus modelos e analisar os resultados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) discutiram amplamente a contribuição e as limitações das diferentes “Escolas do Pensamento” para o entendimento das estratégias empresariais, ressaltando que, neste caso, a soma das partes ainda não consegue explicar bem o todo. Já para os estudos de competitividade, Hunt (2000a), na tentativa de desenvolver uma Teoria Geral da Competição, usou diversas correntes teóricas na construção da *RA-Theory* (*Resource-Advantage Theory*).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), por exemplo, criticam o planejamento estratégico formal nas empresas, argumentando que o processo de concepção de estratégias não ocorre

em um ponto específico de tempo e sim constantemente, em um horizonte temporal, ou seja, os processos de administração e de geração de estratégias são interconectados, razão pela qual não podem ocorrer *ex-ante* nem *ex-post* um ao outro. Assim, o planejamento estratégico formal torna-se uma ferramenta gerencial contestável, pois os gerentes “desenham” um quadro estático e definem estratégias em um contexto dinâmico, em que o ambiente influencia as ações das empresas e as empresas influenciam a dinâmica competitiva (MINTZBERG, 1994). Mintzberg (2004) também critica as formas de ensinar Administração, baseadas em ferramentas excessivas de análise que não retratam a realidade do cotidiano empresarial. Hunt (2000a) critica as premissas da Economia Neoclássica e o processo matemático de construção do conhecimento. Esses exemplos ilustram uma contradição: as simplificações distanciam o conhecimento teórico da realidade, ao mesmo tempo em que os conceitos muito complexos podem ser de difícil operacionalização.

Essa contradição não é insolúvel, mas sim um desafio normal do processo de geração e disseminação do conhecimento. Essa questão estimulou a problemática desenvolvida neste artigo. Usando uma abordagem interdisciplinar, a *RA-Theory* (HUNT, 2000a) propõe um modelo geral para compreensão do processo de competição entre empresas. Para explicar a obtenção de posições de vantagem competitiva, essa teoria utiliza os conhecimentos relacionados com “recursos”, discutidos pela Teoria Baseada nos Recursos ou *Resource-Based Theory* (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

A RBV relaciona os recursos de uma empresa à obtenção de posições de vantagem competitiva. No entanto, Ford e Mahieu (1998) ressaltam que poucos estudos enfatizaram a operacionalização desses conceitos. Para que eles tenham aplicação prática nas empresas, como fonte de avaliação interna, uma série de pontos precisa ser analisada. Foss (1997) relaciona vários problemas, que vão desde a terminologia até a unidade de análise utilizada.

Hodgson (2000) considera que o conceito de “recursos” é amplo e abstrato demais. Connor (2002) também relaciona algumas questões não

totalmente respondidas pela RBV, entre elas: O que determina os ativos ou recursos estratégicos de uma empresa? Como reconhecer os ativos estratégicos? Como desenvolver ativos estratégicos? Já Klein (2002) enfatiza a dificuldade de determinar uma posição de vantagem competitiva e, mais do que isso, de identificar as fontes que sustentam essa vantagem. Mills, Platts e Bourne (2003), por sua vez, acreditam que os métodos de identificação e avaliação de recursos existentes não são completos. Hooley *et al.* (2005), Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006) e Fahy *et al.* (2006) discutem entre si um modelo conceitual para categorizar recursos, sem chegar a um consenso.

Os exemplos citados no parágrafo anterior servem para ilustrar que, embora o conceito de “recursos”, discutido principalmente pela RBV, tenha um grande potencial para aprimorar o conhecimento relacionado à estratégia empresarial (FOSS, 1997; FAHY, 1999; GALBREATH, 2005; HITT, 2005), diversos aspectos seus ainda precisam ser elucidados. Essa elucidação pode ser realizada paralelamente por dois meios. O primeiro, pela discussão teórica; o segundo, por meio da absorção da realidade empresarial, que pode ser fonte de esclarecimento de controvérsias teóricas, uma vez que a organização é a unidade de análise e um dos objetivos da pesquisa acadêmica é compreender o comportamento real do objeto de estudo. Para isso, é importante operacionalizar o conhecimento, a fim de que seja aplicado nas empresas e a observação da realidade sirva de fonte para melhorar os modelos teóricos. Enquanto inúmeros estudos focalizam os constructos e constroem modelos, um número menor de estudos preocupa-se com a operacionalização do conhecimento gerado (FRAZIER, 1999; SMART *et al.*, 2003). No Brasil, conforme apresentado por Pavão, Sehnem e Hoffman (2011), estudos visando identificar os recursos organizacionais que sustentam uma posição de vantagem competitiva para as firmas foram conduzidos nos últimos anos (WILK, 2001; FORTE; MOREIRA, 2007; HEXSEL; LAGRECA, 2007; TIERGARTEN; ALVES, 2008; LAMB; MORENO; BECKER, 2009).

A partir das diversas teorias, que incluem conhecimentos provenientes de diversas disciplinas, as premissas da *Resource-Advantage Theory* (*RA-Theory*) foram desenvolvidas com o

intuito de serem uma teoria geral da competição. A partir do artigo publicado por Hunt e Morgan (1995), a *RA-Theory* foi discutida e aprimorada em uma sequência de publicações (HUNT, 1995, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1998, 1999, 2000a, 2000b, 2001, 2010, 2011, 2012; HUNT; MORGAN, 1996, 1997; HUNT; LAMBE, 2000; HUNT; ARNETT, 2001, 2004, 2006; HUNT; DUHAN, 2002; MORGAN; HUNT, 2002; HUNT; DEROZIER, 2004; HUGHES; MORGAN, 2007; WITTMANN; HUNT; ARNETT, 2009). No entanto, a descrição mais detalhada da *RA-Theory* é encontrada no trabalho de Hunt (2000a). Segundo o modelo proposto na *RA-Theory*, a competição é uma constante luta pela obtenção de vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior.

A *RA-Theory* (HUNT, 2000a) foi escolhida como base teórica para este estudo por apresentar um modelo teórico abrangente, proposto recentemente e que pretende englobar os conhecimentos gerados por diversas outras teorias ou correntes teóricas, tais como: Economia Evolucionária, Economia Austríaca, Teoria da Demanda Heterogênea, Teoria do Diferencial Competitivo, Tradição Histórica, Organização Industrial, *Resource-Based Theory*, *Competence-Based Theory*, Economia Institucional, Economia

dos Custos de Transação e Sociologia Econômica. A *RA-Theory* utiliza os conceitos de recursos e vantagem competitiva para explicar o sucesso das organizações.

Ao operacionalizar o conceito de “recursos” sob a ótica da competição, o estudo contribui com a RBV e mostra como as empresas podem identificar e analisar seus recursos estratégicos, visando a obtenção de vantagem competitiva no mercado. Embora o conceito de “recursos” tenha sido discutido por vários autores (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BLACK; BOAL, 1994; FAHY, 2002; GALBREATH, 2005), a operacionalização do conceito não é facilmente encontrada. Isso ocorre em razão da característica de dificuldade de imitação dos recursos valiosos de uma empresa. Conforme discutido por Godfrey e Hill (1995), os recursos valiosos não são observáveis porque a observação de um recurso erode sua barreira à imitação.

A dificuldade de observar recursos valiosos é uma característica que dificulta a operacionalização do conceito e a estruturação de métodos de análises de recursos. No entanto, alguns métodos foram propostos para a realização desse tipo de análise. Nesta pesquisa, três métodos de análise de recursos foram analisados e suas lacunas identificadas. O Quadro 1 mostra os três métodos analisados, seus autores e as lacunas existentes.

Quadro 1 – Métodos de análise de recursos, autores e lacunas observadas

Método de análise	Autores	Lacunas observadas
Árvore de decisões para sistemas de recursos	Black e Boal (1994)	Identifica o potencial dos recursos de gerarem vantagem competitiva, mas não gera direcionadores estratégicos.
Método de Rangone	Rangone (1999)	Não considera a análise da vantagem competitiva em termos do par oferta/mercado.
VRIO (Valor, Raridade, Imitação, Organização)	Barney (2001)	Paradoxo da imitação (a observação do recurso facilita o processo de imitação).
VRIO Expandida	Knott (2009)	A questão do paradoxo da imitação ainda persiste no método proposto por Knott (2009).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas lacunas podem ser observadas nos métodos apresentados no Quadro 1. O método de Black e Boal (1994) não gera direcionadores estratégicos; em outras palavras, não permite que os planejadores estratégicos obtenham direcionadores práticos a partir do uso da “árvore

de decisões”. O método de Rangone (1999), por sua vez, não considera a análise da vantagem competitiva em termos de pares entre ofertas e mercados, dificultando assim a operacionalização da análise de recursos em termos práticos. Ressalta-se que Hunt (2011) mostra a importância

da matriz de posições competitivas para a operacionalização da *RA-Theory*. O método VRIO (BARNEY, 2001), por sua vez, embora indique uma interessante forma de analisar os recursos, não apresenta um guia para sua implantação prática nas organizações. Finalmente, o método da VRIO expandida (KNOTT, 2009) não resolve a questão do paradoxo da imitação, ou seja, não permite ao planejador realizar inferências práticas para a gestão estratégica a partir da análise de recursos que não são totalmente observáveis. Visando contribuir para minimizar as lacunas observadas nesses métodos, o presente artigo propõe uma estrutura de análise interna para uso prático nas organizações.

3. METODOLOGIA

A pesquisa relacionada a organizações, objeto de estudo da Engenharia de Produção, é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR *et al.*, 2005). Richardson (2007) indica que um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos. Este estudo está de acordo com o objetivo proposto tanto por Hair Jr. *et al.* (2005) quanto por Richardson (2007), uma vez que visa apresentar uma estrutura de análise que facilite o processo de decisão gerencial, especificamente em relação ao gerenciamento dos recursos da organização.

A pesquisa apresentada neste artigo é exploratória e aplicada, interdisciplinar e com abordagem qualitativa. O estudo foi dividido em quatro fases: (1) revisão teórica; (2) elaboração do método preliminar de análise interna; (3) pesquisa de campo; (4) elaboração final do método de análise interna.

A identificação do problema de pesquisa ocorreu durante o processo de análise de artigos acadêmicos relacionados com a *Resource-Advantage Theory* e com a *Resource-Based Theory*, realizado com o apoio do *Management Studies Group* da Universidade de Wageningen (Holanda). Enfim, o método preliminar foi elaborado a partir do conhecimento adquirido nas teorias analisadas durante a revisão da literatura

sobre estratégia competitiva. Esse método preliminar foi submetido à avaliação de executivos das empresas analisadas na pesquisa de campo. Esses executivos analisaram, criticaram e validaram (em termos de viabilidade e relevância) o método proposto. A partir de suas críticas, o método preliminar foi aperfeiçoado e, assim, o método final proposto neste artigo foi estruturado.

A pesquisa de campo foi realizada com empresas da indústria de defensivos no Brasil. Esta indústria foi escolhida por ser altamente competitiva e possuir empresas que adotam posições estratégicas bem definidas, o que facilita a identificação de grupos estratégicos específicos. Seguindo a tipologia proposta por Bryman (2005), esta pesquisa de campo é uma pesquisa qualitativa organizacional, baseada em entrevistas. Foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, em que os entrevistados são escolhidos por terem algum conhecimento especializado (HAIR JR *et al.*, 2005).

Inicialmente, caracterizou-se o setor de defensivos agrícolas no Brasil. Em seguida, foram identificados e caracterizados os dois principais grupos estratégicos de empresas que constituem esse setor (genéricos e especialidades). Na sequência, foram selecionadas seis empresas para a realização da pesquisa de campo. Para as empresas selecionadas, foram levantados dados secundários (material institucional) para caracterizar cada empresa quanto a: histórico e origem, unidades de negócios, linhas de produtos, mercados-alvo e relatórios financeiros. Por último, foram identificados os executivos que deveriam ser entrevistados. Selecionaram-se executivos envolvidos nas decisões estratégicas competitivas da unidade de negócio de defensivos agrícolas.

O objetivo das entrevistas foi aprimorar o método de análise interna proposto. Para auxiliar na entrevista, foi elaborado um roteiro semiestruturado com os tópicos que deveriam ser discutidos. Entrevistou-se um executivo por empresa. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e trinta minutos. O Quadro 2 resume o método de pesquisa de campo utilizado.

Quadro 2 – O Método de pesquisa de campo

Método da Pesquisa de Campo	
Classificação (GUPTA; VERMA; VICTORINO, 2006)	Pesquisa de Campo (<i>field study</i>)
Propósito da pesquisa	Exploratório
Objetivo da pesquisa	Aprimorar o método de análise interna proposto
Indústria analisada	Defensivos Agrícolas
Empresas estudadas	Monsanto; Syngenta; BASF; Ouro Fino; Produquímica; SipCam
Unidade geográfica	Brasil
Grupos estratégicos identificados	Dois (especialidades e genéricos)
Coleta de dados secundários	Material Institucional (<i>sites</i> , catálogos e relatórios financeiros)
Coleta de dados primários	Entrevistas em profundidade e observações
Respondentes	Executivos envolvidos na elaboração de estratégias competitivas
Entrevistas	Seis entrevistas no total (uma por empresa)
Instrumento de apoio	Roteiro semiestruturado

Fonte: Elaborado pelos autores.

A estratégia analítica dos resultados foi baseada nas proposições teóricas do método de análise interna, conforme classificação proposta por Yin (2001). A técnica analítica utilizada foi a criação de uma matriz de categorias e a disposição das evidências coletadas dentro dessas categorias (YIN, 2001). Ao término da pesquisa de campo, o método de análise interna proposto no início do processo foi modificado em razão das interpretações que os autores fizeram da opinião dos respondentes. Esse método modificado (aprimorado) é o método final de análise interna da empresa, baseado no conceito de recursos.

4. MÉTODO PARA ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção apresenta o Método de Análise Interna das Organizações proposto neste artigo, resultado do método preliminar elaborado pelos autores, a partir da revisão da literatura, combinado com as contribuições provenientes da pesquisa de campo com empresas da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. O método foi elaborado em uma estrutura sequencial de 6 etapas. Cada etapa representa um conjunto de atividades que visam facilitar o processo de análise interna. A Figura 1 mostra a estrutura geral do método e a Figura 2 apresenta a descrição das contribuições do estudo de campo ao modelo proposto.

4.1. Primeira Etapa: Identificação do objeto de análise

A primeira etapa do método visa preparar a empresa para o início do processo de análise. Nesta fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

a) Identificação dos executivos e formação do comitê de decisões estratégicas. Inicialmente, identificam-se a empresa e a respectiva unidade de negócio que será analisada. Ressalta-se que a ferramenta de análise interna foi desenvolvida para utilização na unidade de negócio da organização. O comitê deverá possuir um líder, o qual se recomenda que seja o executivo-chefe da unidade de negócio analisada. Em seguida, são relacionados os membros decisores internos do comitê estratégico. Recomenda-se que este seja constituído de um representante de cada área funcional da unidade de negócio, ou seja, o líder da área, conforme organograma da organização. O comitê também será formado por membros executores do planejamento estratégico, que formarão a equipe responsável pela viabilização das análises necessárias para o planejamento. Assim, os executores apresentam as análises aos decisores, que serão responsáveis pelo direcionamento e validação do planejamento estratégico proposto.

O comitê será responsável pela análise estratégica, e cada membro deverá ser responsável pela disseminação de diretrizes, coleta de informações e elaboração de planos específicos para sua área funcional, delegando atividades aos

seus subordinados. Quando for necessário, membros externos (consultores, fornecedores, clientes, entre outros) poderão participar do comitê. Ressalta-se que a participação de membros externos é considerada importante em vários casos, para mediar as discussões, ajudar na implantação do método de análise e contribuir com uma visão externa.

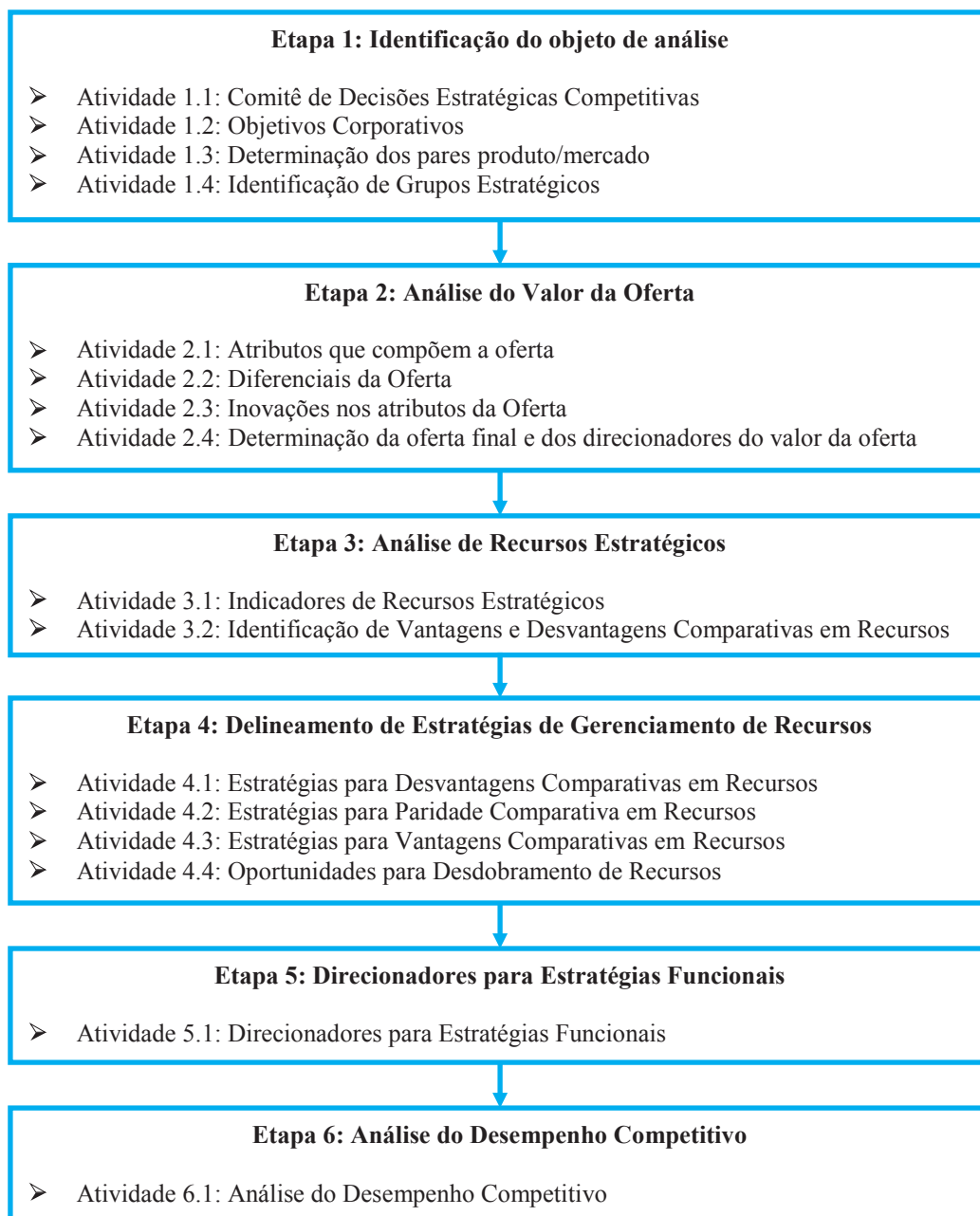
b) Análise dos Objetivos Corporativos. Apesar de a análise ser voltada para a unidade de negócio, deve-se analisar a missão, a visão, os objetivos, os valores, os princípios estratégicos e as metas corporativas, para que toda a análise esteja baseada nessas diretrizes e se evitem, assim, ações contraditórias dentro da empresa. Esta atividade visa manter a consistência vertical entre as estratégias corporativa e competitiva da organização. Esta fase também indica a diretriz de curto prazo da organização.

c) Determinação dos pares produtos/mercados. A terceira atividade da primeira etapa do método de análise interna é a segmentação de mercados e de produtos. Os executivos podem considerar um único par de produto/mercado ou vários pares de produtos/mercados. Quanto mais heterogêneo o mercado-alvo da organização, maior a necessidade de realizar a segmentação de mercado. Quanto maior a heterogeneidade de produtos/serviços, maior a necessidade de segmentação de produtos/serviços. No entanto, quanto maior o número de segmentos, maior a complexidade para a continuidade da análise, pois o planejamento estratégico competitivo deve ser realizado para cada par de produto/mercado selecionado.

A primeira tarefa é a seleção das variáveis de segmentação de mercado que serão utilizadas. Conforme proposto por Kotler (2002) e Dias (2003), a segmentação de mercado consumidor final pode utilizar os seguintes parâmetros: variáveis demográficas (faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, estado civil, número de unidades domiciliares, nacionalidade, religião, raça, entre outras); socioeconômicas (classe social, renda, escolaridade, ocupação profissional, posse de bens, entre outras); geográficas (países, regiões, Estados, municípios, bairros, entre outras); comportamental (ocasiões de uso, fidelidade, benefícios esperados, entre outras); grau de utilização (contas-chave, usuários pesados, médios ou leves, entre outras); psicográficas (estilo de vida, fatores psicológicos, antropológicos e sociológicos, personalidade, valores, atividades, interesses, opiniões, entre outras).

Já para a segmentação de mercados industriais, conforme proposto por Kotler (2002) e Hutt e Speh (2002), podem ser utilizados os seguintes parâmetros: variáveis geográficas (localização geográfica); variáveis demográficas (setor, porte da empresa, entre outras); variáveis operacionais (tecnologia, índice de utilização, entre outras); variáveis da situação de compras (mercado atendido, tipo da situação de compra, estágio do processo de decisão de compras, natureza dos relacionamentos existentes, critérios de compra, urgência, tamanho do pedido, entre outras); variáveis pessoais (estilo de decisão, confiança, fidelidade, atitudes em relação ao risco, entre outras). As variáveis de segmentação de mercado selecionadas serão a base para a identificação de mercados-alvo da organização.

Figura 1 – Estrutura geral do método de análise interna proposto



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a segmentação de produtos/serviços podem ser utilizadas variáveis relacionadas com a funcionalidade do produto/serviço, as características da embalagem, o *design*, as marcas, os canais de distribuição, as linhas ou famílias de produtos, os serviços agregados, entre outras. As variáveis de segmentação de produtos/serviços selecionadas serão a base para a identificação das diferentes ofertas da organização. Uma vez identificados os segmentos de mercado e de

produtos/serviços, a tarefa final é selecionar, entre as combinações possíveis, os pares produto/mercado que serão analisados. Serão selecionados e agrupados os pares mais relevantes, com maior potencial e com distinções acentuadas ou estrategicamente interessantes para a organização.

d) Identificação de Grupos Estratégicos. A próxima tarefa do método de análise é a identificação dos grupos estratégicos relevantes

que atuam em cada par de produto/mercado selecionado. Serão concorrentes diretas as empresas que compartilhem o mesmo grupo estratégico. Quando as estratégias de todos os competidores são convergentes, pode existir um único grupo estratégico para o mercado analisado. A presença de mais de um grupo estratégico no mercado indica uma situação de competição direta (entre empresas do mesmo grupo estratégico) e indireta (entre empresas de diferentes grupos estratégicos). A implicação estratégica da existência de mais de um grupo estratégico no mercado é a decisão da organização de procurar uma posição de destaque em seu grupo estratégico ou optar pela migração para outro grupo estratégico.

Um grupo estratégico é formado por concorrentes que, para determinado mercado-alvo, adotam perfis estratégicos semelhantes. Inicialmente, serão selecionados os parâmetros para segregação dos grupos estratégicos existentes. Esses parâmetros estão relacionados com as estratégias (diferenciação, liderança em custo total ou enfoque) e as características similares das empresas (tamanho, cobertura, canais de distribuição, patrocínio de marca, recursos, entre outras). Com os parâmetros selecionados, identificar-se-ão os grupos estratégicos existentes no mercado. Por fim, serão listados os concorrentes diretos da organização, ou seja, as empresas pertencentes a seu grupo estratégico.

4.2. Segunda Etapa: Análise do Valor da Oferta

A segunda etapa do método visa analisar o valor da oferta da organização. Nesta fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

a) Identificação dos atributos que compõem o valor da oferta. Para a aplicação deste método, o valor da oferta é considerado em termos da relação entre benefícios e custos percebidos pelo consumidor final. Os benefícios englobam aspectos práticos (funcionalidades, desempenho, durabilidade, praticidade, segurança, garantia, atendimento, entre outros) e emocionais (*status*, empatia, tradição, autorrealização, entre outros). Os custos englobam os aspectos monetários (preço, prazo, juros, entre outros), tempo (conveniência, espera, preparação, entre outros), energia (levantamento de informações, burocracia,

complexidade, entre outros) e psicológicos (riscos, incertezas, racionalidade limitada, entre outros). A oferta, para fins deste estudo, é o resultado da composição final, disponibilizada ao consumidor, de todos os elementos do *mix* de *marketing* (produtos, serviços, canais de distribuição, força de vendas, comunicação e decisões de preço).

b) Identificação dos diferenciais entre a oferta da organização e a dos concorrentes diretos.

Esta atividade mostrará os diferenciais, em termos de benefícios e custos, entre a oferta da organização e a dos concorrentes. Esta atividade é segregada em duas partes: primeiro, os atributos distintos nas ofertas da organização em relação às de seus competidores diretos; segundo, os atributos distintos presentes nas ofertas dos competidores diretos em relação às da organização.

Entre todos os atributos da oferta identificados, serão listados inicialmente os exclusivos, em relação aos concorrentes diretos, na oferta da organização. Obviamente, para essa atividade é necessário ter previamente analisada a composição das ofertas dos concorrentes diretos. Sempre que possível, deve ser utilizada uma métrica objetiva para distinguir os atributos da empresa em relação aos dos concorrentes.

Deve ser indicada, para cada atributo distinto, a decisão de manutenção ou não do diferencial. Essa decisão será baseada na relação entre os custos e benefícios associados à manutenção de cada atributo. Em seguida, serão analisados os atributos diferenciais existentes nas ofertas dos concorrentes diretos em relação às da organização. Verificar-se-á, também com a análise baseada na relação entre custos e benefícios, quais desses atributos deverão ser neutralizados.

O valor da oferta pode ser aumentado de três formas. A primeira é com o aumento de benefícios em uma proporção superior ao aumento de custos (eficácia). A segunda é com uma redução de custos em uma proporção maior do que a diminuição de benefícios (eficiência). A terceira é o aumento de benefícios com redução de custos (eficiência e eficácia). Nesta etapa da análise, o comitê de decisões estratégicas competitivas deve elaborar as características da oferta ideal.

c) Identificação de inovações para a oferta da organização. Esta atividade consiste na análise de novos atributos que possam ser incorporados com o intuito de aumentar o valor da oferta. De forma análoga à atividade anterior, a modificação da oferta será realizada com a finalidade de melhorar a relação entre benefícios e custos. Duas ressalvas importantes são feitas para esta análise. Primeiro, as empresas devem focalizar o esforço de inovação de forma coerente com suas competências essenciais. Segundo, no caso de desenvolvimento de um novo produto, é preciso analisar o impacto de sua inserção no *portfólio* atual. Em alguns casos pode existir “canibalização” de um produto atual, razão pela qual é necessário analisar o *timing* e a estratégia para a inserção do novo produto. Sempre que possível, sugere-se a utilização de métricas para a análise. Para a “canibalização” de produtos, por exemplo, pode-se usar a “taxa de canibalização” (porcentagem de vendas de novos produtos tomada de uma linha de produtos existente), conforme proposto por Farris *et al.* (2007).

d) Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta. A última atividade da segunda etapa do método de análise interna é a determinação da oferta final e dos direcionadores de valor da oferta. Os direcionadores de valor da oferta serão a base para a análise de recursos, que é a próxima etapa deste método de análise interna. A oferta final deverá ser descrita em termos de benefícios. As reduções em custos deverão ser traduzidas no formato de benefícios. A totalidade dos benefícios ofertados será acompanhada de custos relativos. Obviamente, a organização tentará maximizar a eficácia de sua geração de benefícios com a eficiência nos custos relativos a essa geração de benefícios.

Antes da definição dos direcionadores do “valor” da oferta, deve-se definir a estratégia de proposição de valor que a organização adotará. Conforme tipologia proposta por Anderson, Narus e Rossum (2006), três opções de estratégia de proposição de valor podem ser definidas: “todos os benefícios” (destacar todos os atributos que geram valor para a oferta); “pontos favoráveis de diferenciação” (destacar os atributos que diferenciam a oferta da organização em relação às ofertas dos concorrentes); e “foco ressonante” (destacar os atributos principais que justificam

para o cliente o valor superior da oferta da organização em relação às ofertas dos concorrentes).

4.3. Terceira Etapa: Análise de Recursos Estratégicos

Uma vez identificados os direcionadores de valor, na terceira etapa do método serão analisados os recursos estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é a tradução dos direcionadores de valor em indicadores de recursos estratégicos.

a) Indicadores de Recursos Estratégicos. Esta atividade consiste na tradução dos direcionadores de valor em indicadores de recursos estratégicos. Conforme discutido na revisão teórica deste artigo, os recursos estratégicos são, em geral, de difícil observação. A observação do recurso diminui seu valor, pois facilita sua imitação. Além do mais, vantagens comparativas são obtidas pela combinação de diversos recursos, que podem ser desdobrados em outros recursos, e assim sucessivamente. Dessa forma, a identificação dos recursos estratégicos pode ser uma atividade de grande complexidade que não fornece implicações práticas relevantes. Esta atividade do método de análise interna traduz os direcionadores de valor em indicadores diretos, os quais refletem os recursos estratégicos da organização.

b) Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos. A segunda atividade desta etapa é a identificação de vantagens e desvantagens comparativas em recursos. Para sinalizar as posições de vantagem, paridade ou desvantagem comparativa, serão utilizados os indicadores de recursos estratégicos identificados na atividade anterior.

Cada indicador de recursos estratégicos será analisado em função de seu desempenho e custos relativos em relação aos concorrentes diretos. A partir dessa análise, será possível identificar as posições de desvantagem comparativa, paridade ou vantagem comparativa em recursos. Também será possível identificar se a posição é baseada em eficiência, eficácia ou ambas simultaneamente.

4.4. Quarta Etapa: Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos

A quarta etapa do método visa delinear estratégias para o gerenciamento de recursos

estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é o delineamento de estratégias para neutralizar desvantagens comparativas.

a) Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos. Esta atividade engloba a análise das opções estratégicas para neutralizar posições de desvantagens comparativas por meio do desenvolvimento de recursos. O objetivo da organização será neutralizar suas desvantagens. Para isso, são sugeridas duas estratégias básicas. Quando possível, neutralizar a desvantagem copiando as boas práticas do concorrente de melhor desempenho, por meio do *benchmarking* competitivo. O *benchmarking* focará a diferenciação se a desvantagem estiver baseada em eficácia; ou os custos, se a desvantagem for baseada em eficiência. Andersén (2010) ressalta a importância da neutralização de desvantagens comparativas por meio da imitação. Quando não é possível copiar o concorrente, em razão de limitação de recursos (capital, por exemplo) ou da dificuldade de identificação da real fonte de vantagem do concorrente (ambiguidade causal, *path dependencies* ou complexidade social), a organização deve tentar uma inovação. A inovação terá foco em custos, para desvantagem em eficiência; ou em diferenciação, para desvantagem em eficácia. Por fim, as desvantagens que serão anuladas são priorizadas em termos de viabilidade e relevância. É importante envolver profissionais das áreas funcionais relacionadas com esta análise.

b) Estratégias para Paridade em Recursos. Esta atividade refere-se à análise das opções estratégicas para desenvolver recursos no caso da posição de paridade comparativa. A organização deve investir no desenvolvimento dos recursos em situação de paridade por dois motivos. Primeiro, para evitar que a paridade se transforme em desvantagem em razão da evolução dos concorrentes. Segundo, para transformar a paridade em uma vantagem e, assim, destacar-se em relação aos concorrentes. A organização deve definir se pretende inovar para reduzir custos, aprimorar o desempenho ou ambos simultaneamente.

c) Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos. Esta atividade diz respeito à análise das opções estratégicas para proteger as posições

de vantagens comparativas por meio do desenvolvimento de recursos. Duas estratégias básicas podem ser adotadas para as posições de vantagens comparativas em recursos. A primeira, uma vez identificado que a vantagem comparativa não é sustentável (pode ser copiada pelos concorrentes), é o desenvolvimento de inovações que tornem a combinação de recursos mais difícil de ser copiada. A segunda estratégia, para vantagens comparativas que dificilmente poderão ser copiadas pelos concorrentes, é o investimento contínuo no desenvolvimento dos recursos que sustentam a vantagem, evitando a erosão dessa posição.

d) Oportunidades para Desdobramento de Recursos. A última atividade da quarta etapa do método é a identificação de oportunidades para o desdobramento de recursos. Esta atividade visa identificar oportunidades de maximização da utilização dos recursos existentes na organização. Existem recursos genéricos (que geram valor para as ofertas posicionadas em vários mercados) e recursos específicos (que geram valor para as ofertas posicionadas em um mercado específico). Além de aumentar o valor da oferta de novos mercados com o desdobramento de um recurso, a organização pode aumentar sua eficiência no gerenciamento desse recurso por meio de economias de escala ou escopo. Quando as possibilidades de ganhos com economias de escala e escopo forem grandes, o foco do gerenciamento do recurso será global; ao contrário, na ausência dessas possibilidades de economia, o foco do gerenciamento será local.

4.5. Quinta Etapa: Direcionadores para Estratégias Funcionais

Esta etapa do método serve de ligação entre os níveis de estratégias competitivas e funcionais da organização. A análise interna da organização fornecerá os direcionadores para as estratégias funcionais. A partir desses direcionadores, estratégias funcionais serão delineadas e, posteriormente, planos de ação serão desenvolvidos e operacionalizados por meio de projetos específicos. Os direcionadores para estratégias funcionais são obtidos a partir das análises realizadas na quarta etapa do método, para cada indicador analisado. A divisão em áreas funcionais depende da estrutura organizacional de cada empresa. O conceito de cadeia de valores,

proposto por Porter (1985), pode ser usado para facilitar a identificação das atividades primárias e de apoio da organização. A partir deste ponto, os executivos responsáveis por cada área funcional serão responsáveis pela definição das estratégias funcionais e operacionalização dos planos de ação específicos, ou seja, neste ponto termina o escopo de análise da estratégia competitiva e se inicia o escopo de análise das estratégias funcionais.

Para cada área funcional da organização deverão ser listados os indicadores analisados na quarta etapa do método. A partir da estratégia definida anteriormente para cada indicador, deverão ser listados os direcionadores de diferenciação e custo para a área funcional. A partir desses direcionadores, serão definidos os objetivos, os planos de ação, os projetos e as métricas de análise de desempenho para a área funcional. O gerenciamento dessas atividades não está no escopo da estratégia competitiva, mas no da estratégia funcional. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) apresentam um modelo para integração entre estratégia, modelo de negócio e táticas específicas das empresas.

4.6. Sexta Etapa: Análise do Desempenho Competitivo

A última etapa do método de análise interna é destinada à elaboração de uma métrica para análise do desempenho competitivo. Seguindo o modelo da *RA-Theory*, proposto por Hunt (2000a), o indicador da posição de vantagem competitiva é o desempenho financeiro superior. Assim, a métrica de análise do desempenho será dividida em duas partes. A primeira, os indicadores primários, com foco no desempenho financeiro e identificação da posição da empresa na matriz competitiva (desvantagem, paridade ou vantagem competitiva); a segunda, com foco nos indicadores de apoio, em razão de outros objetivos da organização.

A posição competitiva da organização será analisada por meio dos indicadores financeiros

primários. Desempenho financeiro superior em relação aos competidores diretos indica uma posição de vantagem competitiva; desempenho financeiro equivalente aos competidores, uma posição de paridade competitiva; desempenho financeiro inferior, uma posição de desvantagem competitiva.

Na ausência de informações diretas sobre o desempenho financeiro dos concorrentes, a organização deverá utilizar alguma referência (média da indústria, resultados anteriores, entre outras). No caso da utilização de mais de um indicador financeiro, a organização deverá agregar os resultados e ponderar o peso de cada indicador para obter sua posição competitiva no mercado. O *feedback* gerado pela observação do desempenho relativo da organização é o mecanismo que indica o sucesso ou fracasso das estratégias competitivas, permitindo o redirecionamento das ações. A análise de desempenho, respeitando o período de amadurecimento de cada projeto, deve ser realizada constantemente e, a partir dos resultados, o planejamento estratégico poderá ser aprimorado durante o processo de competição. Assim, espera-se que o processo de planejamento estratégico competitivo seja dinâmico.

Os indicadores de apoio servem para medir o desempenho da organização em relação aos objetivos que não podem ser diretamente medidos por indicadores financeiros. A métrica utilizada para verificar o desempenho da organização por meio dos indicadores de apoio deverá refletir o direcionamento estratégico competitivo da organização (inovação, sofisticação, flexibilidade, entre outros). Ressaltam-se dois pontos em relação ao sistema de análise de desempenho: a métrica da análise de desempenho deve ser customizada para cada empresa; a periodicidade da medição deve ser estipulada previamente, no entanto ela depende das características de cada mercado.

Figura 2 – Consolidação dos resultados dos estudos de caso realizados

Etapas do Método	Atividades	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	Atividade 1.1	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o comitê seja multifuncional. • É interessante haver uma pauta predefinida para cada reunião. • Avaliar como envolver apoiadores, neutros e resistentes. • É importante a presença de um mediador externo no comitê estratégico. • Deve existir um mecanismo de comunicação interna para disseminar as diretrizes estratégicas para toda a organização. • Alta administração deve participar do comitê para direcionamento e monitoramento, no entanto a execução das análises deve ser realizada por um grupo gerencial especialmente formado para essa atividade. • Diretoria deve ter a função de validar as análises realizadas.
	Atividade 1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir o conceito de “princípios estratégicos” na atividade. • Inserir também os objetivos de curto prazo.
	Atividade 1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Esta atividade deve ser mantida para empresas que ainda não possuem uma clara definição de seus segmentos de mercado; em alguns casos, esta atividade pode ser desnecessária. • Inserir a relevância e o potencial de cada segmento de mercado. • Importante como ferramenta para priorização de mercados.
	Atividade 1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Análise deve estar alinhada com os objetivos corporativos.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	Atividade 2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Segregar a análise para clientes intermediários e finais. • Necessidade de preencher esta atividade com opiniões externas (clientes finais, distribuidores, especialistas, entre outros).
	Atividade 2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar inserir uma métrica para análise.
	Atividade 2.3	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações dependem em grande parte das estratégias corporativas, portanto o método precisa contemplar este alinhamento. • A empresa deve focalizar suas inovações com base em suas competências distintas. • Inserir uma análise do impacto da inovação na linha de produtos atual e o risco de “canibalização”. • Analisar o <i>timing</i> para inserir inovações.
	Atividade 2.4	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar a atividade, detalhar melhor os direcionadores e indicar as implicações operacionais. • Fundir a atividade 2.3 com a 2.4.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	Atividade 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma métrica de avaliação para cada indicador de recurso estratégico identificado.
	Atividade 3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir uma métrica para análise de eficiência e eficácia. • Utilizar critérios objetivos para avaliação de pontos fortes e fracos.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	Atividade 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar as desvantagens que deverão ser anuladas com mais urgência. • Inserir análise da viabilidade de neutralizar a desvantagem. • As áreas funcionais devem participar no preenchimento desta atividade.
	Atividade 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado (todos os casos).
	Atividade 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado (todos os casos).
	Atividade 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar mais clara a utilidade prática desta análise.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	Atividade 5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar e detalhar mais esta etapa. • Inserir uma estrutura para plano de ação. • Inserir um sistema de acompanhamento do plano de ação proposto. • O resultado desta atividade deve ser uma gama de diretrizes objetivas para a elaboração de um plano de ação específico.
Etapa 6 Análise do	Atividade 6.1	<ul style="list-style-type: none"> • A métrica deve ser customizada para cada empresa. • Inserir a periodicidade da medição.

Etapas do Método	Atividades	Comentários e Sugestões
Desempenho Competitivo		<ul style="list-style-type: none"> A métrica para análise de desempenho financeiro depende do nível organizacional que está sendo monitorado.
O método proposto é relevante?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> Sim (todos os casos).
O método proposto é viável?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> Sim (todos os casos).
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> O método está bem organizado em termos de sequência de etapas. O método é abrangente. Durante a aplicação, o método deve ser customizado de empresa para empresa. O método possui uma “linha lógica” e, no final, entrega uma conclusão/plano de ação. Melhorar a descrição das atividades em termos de sinalização dos resultados de cada etapa. O método é coerente com as práticas de planejamento da empresa. No final, o método deve indicar um resumo com o plano de ação, cronograma e ações específicas. O método serve de suporte para a decisão gerencial. A sequência de etapas está bem estruturada. O método é objetivo e prático. O método engloba teoricamente as práticas de planejamento realizadas pelas empresas. O método tem utilidade prática. O método deve ser aplicado com o auxílio de agentes externos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste artigo foi apresentar um método, a partir do conceito de “recursos”, para facilitar a análise interna das organizações. Teoricamente, o método proposto pretende suprir, mesmo que parcialmente, algumas lacunas observadas na literatura sobre o tema: indicação de direcionadores estratégicos; análise das posições de vantagens competitivas em termos de pares de produtos e mercados; guia para operacionalização prática da análise de recursos; inferências práticas a partir do problema dos recursos não observáveis.

A estrutura de análise contempla a identificação de pontos fortes e fracos da organização, a identificação de vantagens e desvantagens comparativas em recursos, o direcionamento do gerenciamento de recursos da organização; por fim, facilita o planejamento estratégico competitivo da organização.

A aplicação dessa sequência de etapas deve facilitar o processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações. Como “ferramenta” de planejamento estratégico competitivo, a

aplicação do método proposto contribui com as organizações nos seguintes aspectos:

- formalização e organização do planejamento estratégico competitivo;
- auxílio na disseminação de informações e direcionadores estratégicos entre áreas funcionais e níveis hierárquicos da organização;
- direcionamento do gerenciamento de recursos;
- acompanhamento do desempenho competitivo da organização;
- identificação de posições de desvantagem, paridade e vantagem competitiva em determinados segmentos de mercado;
- estímulo do “pensamento estratégico” dentro da organização.

Embora o método proposto tenha sido estruturado em etapas sequenciais, espera-se que sua aplicação não seja estática. Uma vez aplicada pela primeira vez a sequência de etapas, as análises devem ser constantemente reavaliadas e aprimoradas. Modificações nos planos de ações iniciais devem ser realizadas sempre que a organização considerar adequado. A métrica de

análise de desempenho deve gerar o *feedback* necessário para os gerentes avaliarem o sucesso das estratégias e ações implementadas. Assim, o conteúdo conceitual do método (grupos estratégicos, valor da oferta, recursos estratégicos, vantagem competitiva e desempenho financeiro superior) é mais importante que a formalização em si, pois se espera que esse conteúdo estimule o pensamento estratégico dentro da organização.

Algumas limitações podem ser identificadas neste estudo. A primeira diz respeito ao fato de as relações entre as variáveis inseridas nas diversas análises do método proposto não terem sido testadas. A segunda refere-se à ponderação de que o método gerado visa facilitar o processo de decisão, no entanto não é um modelo teórico e, portanto, não garante o poder preditivo. A terceira é a questão de que, visando a viabilidade para aplicação gerencial, as análises do método proposto foram simplificadas e, certamente, poderiam ser mais aprofundadas teoricamente. A quarta é que o método de análise interna proposto é inédito, concebido por meio da teoria e aprimorado pela pesquisa de campo, contudo ainda não foi implementado em empresas e, portanto, não são conhecidas as restrições práticas à sua utilização. A quinta é referente ao fato de que o método de análise tem foco interno, e o modelo de competição proposto pela *Resource-Advantage Theory* propõe que a posição de vantagem competitiva também seja influenciada por aspectos externos.

Visando aprimorar o método proposto, as seguintes sugestões para pesquisas futuras devem ser consideradas: (a) testar o método por meio de estudos de caso, por exemplo, como fez Platts (1993); (b) detalhar em profundidade o método proposto com o intuito de facilitar sua aplicação, como realizado por Gouvea da Costa, Platts e Fleury (2006); implantar e aprimorar o método por meio de pesquisa-ação, conforme proposto por Knott (2009).

6. REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33- 46, 1993. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>>.
- ANDERSÉN, J. Resource-based competitiveness: managerial implications of the resource-based view. *Strategic Direction*, v. 26, n. 5, p. 3-5, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1108/02580541011035375>>.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. V. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 3, p. 90-99, 2006.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>>.
- _____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001. 600 p.
- BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, Special Issue, p. 131-148, 1994. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250151009>>.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 2005. 300 p.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2/3, p. 195-215, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>>.
- CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, v. 11, n. 6, p. 307-316, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1002/jsc.593>>.
- DIAS, S. R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989. <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>>.
- _____. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, n. 1, p. 57-78, 2002. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00047-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00047-6)>.

- FAHY, J. Strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, v. 10, n. 1, p. 1-21, 1999.
- FAHY, J.; HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; CADOGAN, J. What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 1, p. 152-154, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.002>>.
- FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. 374p. Título original: *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272007>>.
- FORD, D. N.; MAHIEU, L. A. Operationalising the resource-based view of the firm. In: INTERNATIONAL SYSTEM DYNAMICS CONFERENCE, 16., 1998, Quebec. *Proceedings...* Canada: System Dynamics Society, 1998. p. 1-16.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Internacionalização baseada em recursos estratégicos em performance no setor calçadista brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 3., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.
- FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. Denmark: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1997. (DRUID Working. Paper, n. 97-1, 33 p.).
- FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272007>>.
- GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, v. 25, n. 9, p. 979-987, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>>.
- GIBBERT, M.; GOLFETTO, F.; ZERBINI, F. What do we mean by “marketing” resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (sic). *Journal of Business Research*, v. 59, n. 1, p. 148-151, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.001>>.
- GODFREY, P. C.; HILL, C. W. L. The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 7, p. 519-533, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160703>>.
- GOUVEA DA COSTA, S. E.; PLATTS, K. W.; FLEURY, A. Strategic selection of advanced manufacturing technologies (AMT), based on the manufacturing vision. *International Journal Computer Applications in Technology*, v. 27, n. 1, p. 12-23, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1504/IJCAT.2006.010985>>.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. <<http://dx.doi.org/10.2307/41166664>>.
- GUPTA, S.; VERMA, R.; VICTORINO, L. Empirical Research Published in Production and Operations Management (1992–2005): Trends and Future Research Directions. *Production and Operations Management*, v. 15, n. 3, p. 432-448, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00256.x>>.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p. Título original: *Essentials of Business Research Methods*.
- HEXSEL, A. E.; LAGRECA, R. A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo. REAd – *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 3, p. 27, 2007.
- HITT, M. A. Spotlight on strategic management. *Business Horizons*, v. 48, n. 5, p. 371-377, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2005.05.006>>.

- HODGSON, G. M. The marketing of wisdom: resource-advantage theory. *Journal of Macromarketing*, v. 20, n. 1, p. 68-72, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1177/0276146700201008>>.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)>.
- HUGHES, P.; MORGAN, R. E. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 4, p. 503-517, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.01.003>>.
- HUNT, S. D. A general theory of competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 5/6, p. 524-548, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560110388097>>.
- _____. *A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth*. Thousand Oaks: Sage, 2000a. 303 p.
- _____. A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? *Journal of Macromarketing*, v. 20, n. 1, p. 77-81, 2000b. <<http://dx.doi.org/10.1177/0276146700201010>>.
- _____. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource advantage theory. *Journal of Marketing Management*, v. 13, n. 4, p. 431-445, 1997a.
- _____. The evolution of resource-advantage theory: six events, six realizations, six contributions. *Journal of Historical Research in Marketing*, v. 4, n. 1, p. 7-29, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1108/17557501211195046>>.
- _____. Evolutionary economics, endogenous growth models, and resource-advantage theory. *Eastern Economic Journal*, v. 23, n. 4, p. 425-439, Fall 1997b.
- _____. Productivity, economic growth, and competition: resource allocation or resource creation. *Business and the Contemporary World*, v. 10, n. 3, p. 367-394, 1998.
- _____. Resource-advantage theory: an evolutionary of competition firm behaviour? *The Journal of Economic Issues*, v. 31, n. 1, p. 59-77, 1997c.
- _____. The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, v. 4, n. 4, p. 317-332, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1177/105649269500400403>>.
- _____. Resource-advantage theory the wealth of nations. *The Journal of Socio-Economics*, v. 26, n. 4, p. 335-357, 1997d. <[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357\(97\)90001-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357(97)90001-9)>.
- _____. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 144-159, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272003>>.
- _____. Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 1, p. 7-20, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0196-3>>.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Competition as an evolutionary process and antitrust policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 20, n. 1, p. 15-26, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1509/jppm.20.1.15.17296>>.
- _____. Does marketing success lead to market success? *Journal of Business Research*, v. 59, n. 7, p. 820-828, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.019>>.

- _____. The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. *Journal of Historical Research in Marketing*, v. 4, n. 1, p. 7-29, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1108/17557501211195046>>.
- _____. Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal*, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2004. <[http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582\(04\)70083-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582(04)70083-X)>.
- _____. *Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource - Advantage Theory*. Armonk: M. E. Sharpe, 2010. 490 p.
- HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1108/08858620410516709>>.
- HUNT, S. D.; DUHAN, D. F. Competition in the third millennium: efficiency or effectiveness? *Journal of Business Research*, v. 55, n. 2, p. 97-102, 2002. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00144-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00144-2)>.
- HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Marketing Reviews*, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.
- HUNT, S. D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252069>>.
- _____. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 74-82, 1997. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252088>>.
- _____. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 107-114, 1996. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251905>>.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p. Título original: *Business Marketing Management: A Strategic View and Organizational Markets*.
- KLEIN, J. Beyond competitive advantage. *Strategic Change*, v. 11, n. 6, p. 317-327, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1002/jsc.606>>.
- KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/17554250910965317>>.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 11. ed. New York: Prentice Hall, 2002. 768 p.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206309350775>>.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P.; KROLL, M. Paradox and Theorizing Within the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 1, p. 115-131, 2006. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.19379627>>.
- LAMB, L.; MORENO, M. C.; BECKER, G. V. A análise dos recursos e capacidades utilizados por operadores logísticos segundo o modelo VRIO. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 4., 2009, Recife. *Anais...* Pernambuco: Anpad, 2009.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982. <<http://dx.doi.org/10.2307/3003464>>.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/01443570310458429>>.

_____. *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. 464 p.

MINTZBERG, H. *Rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2001. 406 p.

MORGAN, R. E.; HUNT, S. D. Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 4, p. 450-478, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560210417264>>.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMAN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *RAUSP-Revista de Administração*, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011. <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1009>>.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>>.

PLATTS, K. W. A Process Approach to Researching Manufacturing Strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 13, n. 8, p. 4-17, 1993. <<http://dx.doi.org/10.1108/01443579310039533>>.

PORTER, M. E. *Competitive advantage*. Free Press: New York, 1985. 557 p.

RANGONE, A. A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, v. 12, n. 3, p. 233-248, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1008046917465>>.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy. In: GLUECK, William F. *Strategic*

management and business policy. New York: McGraw Hill-Hill, 1980. p. 359-367.

SMART, P. A.; MAULL, R. S.; RADNOR, Z. J.; HOUSEL, T. J. An approach for identifying value in business process. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 4, p. 49-61, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492949>>.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. As capacidades dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD (EnEO), 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Minas Gerais: Anpad, 2008.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>>.

WILK, E. O. O uso de uma abordagem “resource based view” na formulação de estratégias: o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, v. 7, n. 2, 2001.

WITTMANN, M.; HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 7, p. 743-756, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.007>>.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. Título original: *Case study research: design and methods*.