

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

JULIANA FURLAN

**RECURSOS E COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA
FAMILIAR CENTENÁRIA: ESTUDO DE CASO NA CASA MAGNABOSCO
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

**CAXIAS DO SUL
2017**

JULIANA FURLAN

**RECURSOS E COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA
FAMILIAR CENTENÁRIA: ESTUDO DE CASO NA CASA MAGNABOSCO
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando P. Barcellos

**CAXIAS DO SUL
2017**

F985r Furlan, Juliana

Recursos e competências estratégicas de uma empresa familiar centenária: estudo de caso na Casa Magnabosco sob a ótica da visão baseada em recursos / Juliana Furlan. – 2017.

153 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Paulo Fernando Pinto Barcellos.

1. Estratégia. 2. Visão Baseada em Recursos. 3. Empresa familiar. 4. Varejo. 5. Cultura Organizacional. I. Barcellos, Paulo Fernando Pinto, orient. II. Título.

JULIANA FURLAN

**RECURSOS E COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA
FAMILIAR CENTENÁRIA: ESTUDO DE CASO NA CASA MAGNABOSCO
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 24/05/2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Universidade Federal do Rio Grande

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus por esta oportunidade única e pela força dada ao longo dessa caminhada. Ao meu marido Leandro Zambon da Silveira, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando e levantando nas horas mais difíceis. À minha filha Verônica pela compreensão dos dias e das noites sem brincadeiras, não perdendo, um minuto sequer, o seu bom humor. À minha família, mãe e tias que compartilham comigo os anseios e as realizações do Mestrado. Aos meus colegas pelos momentos de diversão e aprendizado compartilhados nessa trajetória, em especial, meu agradecimento a Mayara Pires Zanotto, por estar sempre ao meu lado nos mais diversos momentos. Ao corpo docente do PPGA – UCS, pela dedicação e sabedoria. Ao meu orientador, Paulo Fernando Pinto Barcellos, por toda sua disponibilidade, atenção e por guiar-me de forma tão tranquila. Aos gestores, familiares e funcionários da Casa Magnabosco, meus mais sinceros agradecimentos pela abertura, transparência e gentileza com que fui recebida. Vocês me ensinaram o real significado da palavra humildade. À professora e amiga Maria Lúcia Bettega, por me apoiar nas escolhas que definiram esse estudo e auxílio no decorrer do processo. À amiga Fernanda Bertelli Fogaça que, mesmo no meio de um turbilhão de tarefas, sempre encontrou um tempo para mim.

RESUMO

A Visão Baseada em Recursos, fundamentada na teoria econômica, é uma abordagem dentro da Administração Estratégica que caracteriza uma empresa como um composto de recursos e capacidades que a distingue das demais concorrentes. Os recursos e as capacidades, quando são desenvolvidos e controlados por uma organização, são fontes essenciais na conquista da vantagem competitiva com retornos superiores, que possibilitam investir no empreendimento e ampliar os negócios. Por isso, este trabalho tem como objetivo avaliar os recursos e as competências estratégicas de uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade. A ambiência de estudo desta dissertação é o segmento varejista, tipicamente caracterizado pela venda de tecidos, confecções e calçados, instalado no centro da cidade de Caxias do Sul – RS. E o caso de estudo é a centenária Casa Magnabosco, fundada em 1915, a organização familiar, do ramo do varejo, mais antiga da cidade em funcionamento. Para levantamento das informações foi efetuada uma pesquisa, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e descritivo, que utiliza como estratégia de pesquisa, o estudo de caso único. A coleta de dados se utilizou de entrevistas estruturadas, semiestruturadas e narrativas com gestores, funcionários e clientes, ademais da observação direta no ambiente investigado e da análise documental. Foram realizadas 37 entrevistas semiestruturadas, três entrevistas narrativas e foram respondidos 28 questionários estruturados. A partir dos resultados, foi preenchida a matriz de recursos e competências, a qual serviu também de ferramenta para a coleta de dados junto aos gestores. E, posteriormente, foram extraídas as informações referentes ao valor e à importância dos recursos e competências disponíveis, assim como sua sustentabilidade e, por fim, foi efetuada a análise com a utilização da Abordagem VRIO. Para a análise de dados, foi proposta a análise de conteúdo com o auxílio do *software* Nvivo® 11 Pro. Os resultados obtidos apontam que os recursos e as competências da Casa Magnabosco, considerados vantagens competitivas sustentáveis na Abordagem VRIO, tais como localização, reputação e imagem, relacionamentos e cultura organizacional, têm o potencial de criar valor econômico para a organização, pois a mantém no mercado há 102 anos. O destaque do estudo recai sobre a cultura organizacional, encontrada nas competências organizacionais, alicerçada nas formas de gerir do fundador e repassadas às demais gerações. Ficou evidente que a cultura da família, baseada em valores como: honestidade, confiança e a “familiaridade”, repassados às gerações, funcionários e clientes, são elementos de conexão entre seus membros, a razão do sucesso, do comprometimento e da longevidade desta organização.

Palavras-chave: Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Empresa familiar. Varejo. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Resource-based view, based on the economic theory, is an approach inside the Strategic Management that characterizes a company as a compound of resources and capabilities that sets it apart from other competitors. The resources and capabilities, when developed and controlled by an organization, are essential sources of competitive advantage with superior returns that make it possible to invest in the enterprise and expand the business. Therefore, this study aims to evaluate the resources and strategic competencies of a centennial family business that have kept it competitive allowing its longevity. The field of study of this master thesis is the retail sector, typically characterized by the sale of fabrics, clothing and footwear, established in Caxias do Sul, RS, Brazil. And the case study is the centennial Casa Magnabosco, founded in 1915, a family business in the retail segment, the oldest in town, in operation. To gather the information, a research was carried out, of an applied nature, with a qualitative approach, exploratory and descriptive objective resorting to a single case study as a research strategy. Data collection was based on structured, semi-structured and narrative interviews with managers, employees and customers, as well as direct observation of the investigated environment and documental analysis. A total of 37 semi-structured interviews and three narrative interviews were conducted, and 28 structured questionnaires were answered. Based on results obtained, the resource and competencies matrix was filled out, which was also used as a tool for data collection from the managers. Subsequently, the information about the value and importance of the available resources and competencies, as well as their sustainability, were extracted, and, finally, the analysis using the VRIO approach was carried out. For data analysis, content analysis was used with the support of Nvivo® 11 Pro software. The obtained results indicate that the resources and competencies of Casa Magnabosco, considered as sustainable competitive advantages in the VRIO approach, such as location, reputation and image, relationships and organizational culture, have the potential to create economic value for the organization, once it is in the market for 102 years. The study highlights the organizational culture, found in organizational competencies, based on the founder's management style and passed on to the subsequent generations. It was evident that family culture, based on values such as honesty, trust and "familiarity" passed on to generations, employees and customers, are connection elements, the reason for success, commitment and the longevity of the company.

Keywords: Strategy. Resource-Based View. Family Business. Retail. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Canal de Distribuição.....	25
Figura 2 – Métodos da criação de uma vantagem competitiva	31
Figura 3 – Etapas no processo de planejamento estratégico de varejo.....	32
Figura 4 – Análise de pontos fortes e pontos fracos.....	33
Figura 5 – As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	34
Figura 6 – As correntes explicativas da vantagem competitiva	36
Figura 7 – Métodos de coletas de dados e tipos de dados para a pesquisa qualitativa.....	64
Figura 8 – Processo de triangulação de dados.....	77
Figura 9 – Nuvem de palavras da codificação.....	80
Figura 10 – Nós em cluster por similaridade de palavra	81
Figura 11 – Imagem da Casa Magnabosco antes de 1939.....	82
Figura 12 – Nuvem de palavras de reputação e imagem.....	104
Figura 13 – Sucessão empresa Casa Magnabosco.....	119
Figura 14 – Nós comparados por número de referências codificadas.....	125
Figura 15 – Esquema Conceitual.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Visão Baseada em Recursos	38
Quadro 2 – Abordagem VRIO.....	52
Quadro 3 – A relação entre a Abordagem VRIO e as forças e fraquezas organizacionais	52
Quadro 4 – Quadro Conceitual.....	57
Quadro 5 – Dados dos participantes da entrevista narrativa	65
Quadro 6 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada - gestores.....	66
Quadro 7 – Roteiro de entrevista: sucessão familiar	68
Quadro 8 – Roteiro de entrevista – funcionários.....	69
Quadro 9 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada – funcionários	69
Quadro 10 – Roteiro de entrevista – clientes.....	70
Quadro 11 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada – clientes	71
Quadro 12 – Roteiro de Observação.....	74
Quadro 13 – Tipos de documentos utilizados na pesquisa.....	75
Quadro 14 – Processo de Triangulação de Dados e Fontes.....	76
Quadro 15 – Matriz de recursos tangíveis	85
Quadro 16 – Visão sobre a qualidade dos sistemas operacionais da Magnabosco	87
Quadro 17 – Visão sobre a localização da Casa Magnabosco	91
Quadro 18 – Visão sobre a localização da Casa Magnabosco	92
Quadro 19 – Matriz de recursos intangíveis.....	95
Quadro 20 – Sentimento sobre a Casa Magnabosco	98
Quadro 21 – Motivos para comprar na Casa Magnabosco.....	104
Quadro 22 – Matriz de competências	111
Quadro 23 – Abordagem VRIO dos recursos tangíveis	121
Quadro 24 – Abordagem VRIO dos recursos intangíveis	122
Quadro 25 – Abordagem VRIO das competências	123

LISTA DE SIGLAS E ABRIVIATURAS

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas de Caxias do Sul
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
RBV	<i>Resource Based View</i>
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SCS	Secretaria de Comércio e Serviços
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitação e Organização
VRIS	Valor, Raridade, Imitação e Substituição

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
1.3.1	Relevância do tema	18
1.3.2	Justificativa teórica.....	21
1.3.3	Justificativa para o caso de estudo	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	VAREJO	24
2.2	ESTRATÉGIA.....	27
2.2.1	Estratégia no Varejo.....	29
2.3	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	33
2.3.1	Vantagem Competitiva.....	35
2.4	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	38
2.4.1	Recursos, Capacidades e Competências	41
2.4.1.1	Alavancagem de Recursos	46
2.4.1.2	Recursos Tangíveis e Intangíveis	47
2.5	ABORDAGEM VRIO	48
2.5.1	Valor.....	49
2.5.2	Raridade	49
2.5.3	Imitação	50
2.5.4	Organização.....	51
2.5.5	Aplicação da Abordagem VRIO.....	51
2.6	EMPRESAS FAMILIARES.....	52
2.7	EMPRESAS FAMILIARES E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS	56
2.8	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	60

3.2	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	62
3.2.1	Entrevistas	64
3.2.1.1	Entrevista Narrativa e Participantes do Estudo	65
3.2.1.2	Entrevista Semiestruturada e Participantes do Estudo.....	66
3.2.1.3	Entrevista Estruturada e Participantes do Estudo	72
3.2.2	Observação Direta	73
3.2.3	Pesquisa de Documentos	74
3.3	PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO E SATURAÇÃO	75
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	77
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	80
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO	82
4.2	RECURSOS TANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	85
4.2.1	Recursos Financeiros.....	85
4.2.2	Recursos Operacionais	86
4.2.3	Recursos Físicos	90
4.3	RECURSOS INTANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	94
4.3.1	Ativos	95
4.3.1.1	Reputação e Imagem.....	97
4.3.1.1.1	<i>Apelo Emocional.....</i>	97
4.3.1.1.2	<i>Produtos e Serviços</i>	99
4.3.1.1.3	<i>Visão e Liderança.....</i>	100
4.3.1.1.4	<i>Ambiente de Trabalho.....</i>	101
4.3.1.1.5	<i>Responsabilidade Social e Ambiental.....</i>	102
4.3.1.1.6	<i>Performance Financeira.....</i>	102
4.3.1.1.7	<i>Preferência do Consumidor.....</i>	103
4.3.2	Recursos Organizacionais.....	105
4.3.3	Recursos Humanos	107
4.4	COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO.....	110
4.4.1	Competências Comerciais	111
4.4.2	Competências de Gerenciamento	113
4.4.3	Competências Organizacionais	115
4.5	SUCESSÃO FAMILIAR	118
4.6	ANÁLISE APLICANDO A ABORDAGEM VRIO.....	120

4.7	ESQUEMA CONCEITUAL DA VBR PROPOSTO PARA A EMPRESA.....	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA.....	128
5.2	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	131
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	133
5.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	134
	REFERÊNCIAS.....	135
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	147
	APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA.....	149
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	150
	ANEXO A – ABORDAGEM VRIO.....	152
	ANEXO B – MATRIZ DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS.....	153

1 INTRODUÇÃO

Desde a revolução industrial está ocorrendo uma ampla migração de mão de obra entre os diferentes setores da economia. De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), à medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação relacionada ao emprego entre os setores agrícola, industrial e de serviços muda drasticamente. Esta mudança está sendo motivada pelo crescimento dos negócios e da tecnologia, pelas comunicações globais, pela urbanização e pelo baixo custo da mão de obra (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Em todas as nações industrializadas, os setores de serviços são líderes, representam grande parte da economia, são responsáveis pela maior parte da criação de novos empregos que regem as economias nacionais e têm a capacidade de melhorar a qualidade de vida de todos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Este setor está aumentando a sua participação em grande parte das economias mundiais. Mesmo em países emergentes, a produção de serviços vem crescendo rapidamente e muitas vezes pode representar metade do Produto Interno Bruto (PIB) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). As economias emergentes como Índia, China e Brasil já apresentam 50% de seus empregos no setor de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). De acordo com o Fundo Monetário Internacional (1997), na proporção em que a renda *per capita* aumenta, a economia ao longo do tempo será dominada por serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Uma das áreas em que os serviços se destacam é o varejo e o ambiente com o qual as empresas varejistas se confrontam, independentemente de formato, mercado de atuação e posicionamento, é de crescente complexidade, com características muito dinâmicas (CUNHA JR., 1996; CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011). Com a expansão dos canais digitais, a internacionalização das marcas e a transformação dos hábitos de consumo, torna-se difícil definir as fronteiras dos negócios. As empresas que historicamente conseguiam definir seus mercados de atuação a partir de posicionamento, *mix* de produtos e território de atuação, podiam formular sua estratégia de negócio, porém, atualmente, para competir em um ambiente com mudanças tão rápidas, as organizações, ao confrontar com novos competidores, devem dar maior ênfase à estratégia utilizada (CUNHA JR., 1996; SERRENTINO, 2015).

O setor varejista brasileiro possui relevância para a compreensão da trajetória do desenvolvimento da economia nacional. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2015), o encadeamento produtivo do setor de serviços (do qual o varejo faz parte) sobre a agricultura e a indústria é essencial à economia. Ademais de influenciar a evolução do PIB brasileiro, o comércio e os serviços, desde 2003, estão entre os segmentos

com maior geração de empregos, provocando a queda da informalidade trabalhista no país (MDIC, 2015).

Entretanto, Cymbaum e Málacco (2007) comentam que, a entrada do Brasil em uma economia globalizada, encontrou o setor varejista despreparado em relação ao que poderiam ser consideradas práticas modernas de gerenciamento. Frente a este panorama, as empresas deveriam entender quais são as expectativas dos clientes, conhecer seus recursos e capacidades internas e definir estratégias adequadas e, como consequência, poderiam superar seus concorrentes e manterem-se resistentes no mercado. Cunha Jr. (1996) afirma que, além das operações relacionadas ao gerenciamento de lojas e ao *merchandising*, as organizações varejistas precisam desenvolver planos de longo prazo com o objetivo de criar vantagens competitivas sobre seus atuais e potenciais futuros concorrentes.

De acordo com o SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade de empresas varejistas de dois anos de constituição, no ano de 2014, foi de 23%. Apesar da considerável queda registrada em comparação aos anos anteriores (2008 - 45%, 2009 - 43%, 2010 - 25%, 2011 - 25%), o SEBRAE estima que em 2016, o índice supere estes números devido à grave crise financeira enfrentada pelo Brasil. Esse índice de mortalidade pode estar ligado ao que dizem os autores acima, ou seja, a ausência de um processo de gerenciamento que visa à sobrevivência frente aos concorrentes é um agravante que pode levar a esses dados.

As organizações familiares, por sua vez, correspondem a mais de 90% das empresas estabelecidas no país (IBGE; SEBRAE, 2016) o que evidencia a importância dessas empresas para a movimentação da economia nacional. Mesmo representando aproximadamente 60% do PIB e 75% da força de trabalho e sendo consideradas como um dos principais pilares da economia, pesquisas mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30% sobrevivem à primeira sucessão e cinco alcançam à terceira geração. Tanto em pequenas, médias, quanto em grandes organizações, atuantes na indústria, na prestação de serviços ou no comércio, os desafios mais decorrentes enfrentados no momento de mudança de uma geração a outra são a concentração das decisões por parte do fundador, a falta de qualificação dos herdeiros na linha de sucessão, a ausência de diretrizes explícitas para objetivos a curto, médio e longo prazo, ou mesmo disputas pelo poder entre os herdeiros.

Para superar crises e sobreviver ao longo de anos, é necessário que as empresas estabeleçam estratégias que possibilitem tal avanço. Escolher atividades que diferenciam a organização de seus concorrentes é a essência do posicionamento estratégico e identificar estratégias que possibilitem que as empresas desenvolvam e mantenham uma vantagem competitiva lhes assegura que alcancem e sustentem um desempenho superior (ANSOFF, 1977;

ANDREWS, 1977). As estratégias tem diferentes correntes, uma delas envolve maneiras de usar os recursos internos da organização para aproveitar as oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente externo. Portanto, ao traçar suas estratégias, a empresa deve conhecer seus recursos e competências (capacidades) e, também, conhecer seu mercado de atuação. Esse é o objetivo principal da *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR) que, segundo Barney e Hesterly (2011), é um modelo de desempenho baseado em tais recursos e competências como duas premissas fundamentais desta teoria consideradas como fontes de vantagem competitiva da organização.

Esta dissertação tem como campo de estudo a Casa Magnabosco, empresa familiar, atuante no segmento varejista, na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, há mais de 100 anos no mercado. Com vistas a isso, considera-se a importância da estratégia para a geração da vantagem competitiva e por manter as empresas economicamente ativas, mesmo frente à forte concorrência, principalmente a enfrentada pelo varejo.

Para a elaboração do estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, do tipo estudo de caso único. Para isto, foram realizadas entrevistas narrativa e semiestruturadas com as três gerações de diretores (segunda, terceira e quarta geração) que fazem ou fizeram parte da gestão da empresa selecionada, ademais de familiares, funcionários e clientes. Como apoio às entrevistas, utilizou-se como ferramenta a Matriz de Recursos e Competências, adaptada de Machado (2012), para a confirmação e tabulação das respostas obtidas. E, posteriormente, foram extraídas as informações referentes ao valor e à importância dos recursos e competências disponíveis, assim como sua sustentabilidade e, por fim, foi efetuada a análise com a utilização da Abordagem VRIO (Valor, Raridade, Imitação e Organização),

Esta dissertação é apresentada com uma estrutura composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, subdividido com a delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e relevância do estudo. O segundo apresenta a revisão teórica, fundamentando as questões principais dessa dissertação, de acordo com a sequência em que estão sendo apresentados e caracterizados os subitens: varejo, estratégia, estratégia no varejo, estratégia competitiva, visão baseada em recursos, abordagem VRIO, empresas familiares e empresas familiares e a visão baseada em recursos.

No terceiro capítulo consta o detalhamento e embasamento teórico do método utilizado na realização desse estudo, com seus métodos de coleta e análise de dados. A análise de resultados está relacionada no capítulo de número quatro e, por fim, o quinto apresenta as

considerações finais. E, em seguida, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A área da estratégia, no decorrer das últimas décadas, tem abordado temas relevantes, que se tornaram referência em sua história, tais como posicionamento estratégico, planejamento estratégico, orientados em fundamentos da Organização Industrial, redes e alianças estratégicas e, mais recentemente, estudos sobre recursos e competências das empresas que integram a Teoria Baseada em Recursos (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010).

A teoria da VBR se desenvolveu baseada na busca de estudiosos sobre a relação entre os tipos de recursos que uma empresa possui e seu desempenho (FERREIRA et al., 2016). O ponto central para esta teoria é que alguns recursos podem fornecer uma vantagem competitiva, enquanto outros podem fornecer a sustentabilidade a longo prazo de uma vantagem competitiva (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Recursos raros e valiosos podem ser fundamentais para uma vantagem competitiva, mas a inimitabilidade é o que protege essa vantagem e pode conferir uma natureza sustentada para isso. De acordo com Penrose (1959), as empresas compreendem pacotes de recursos produtivos, tangíveis e intangíveis que devem ser utilizados de forma produtiva. Esses recursos podem incluir competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990), habilidades (GRANT, 1991), recursos humanos, sociais e organizacionais (BARNEY, HESTERLY, 2011), capacidades (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Grant (1991) esclarece ainda que os recursos são o alicerce das capacidades das empresas, e estas capacidades, por sua vez, são a fonte da vantagem competitiva.

A partir desses autores, decidiu-se abordar sobre os recursos e competências da empresa, fundamentados pela VBR, pois essa teoria considera as características internas da organização como motivadoras do desempenho superior em determinado setor, ou seja, tem como premissa central que a fonte de vantagem competitiva encontra-se, primeiramente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa, e posteriormente, na estrutura das indústrias em que se estabelecem (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

As empresas familiares têm sido descritas como dinâmicas, complexas e ricas em recursos intangíveis e a VBR oferece aos pesquisadores um meio apropriado para analisá-los (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999). A VBR examina os vínculos entre as características

internas de uma empresa e seu desempenho, propiciando a oportunidade de delinear as capacidades competitivas de organizações familiares.

Com base nos estudos de Machado (2012), elaborou-se uma Matriz de Recursos e Competências para que se possa identificar tais recursos e competências na organização estudada. A Matriz foi fundamentada em teorias de autores sobre administração estratégica, administração do varejo, VBR e vantagem competitiva.

Adotou-se, também, a abordagem VRIO de Barney e Hesterly (2011), pois os autores conseguiram formular um modelo utilizando as forças e fraquezas da análise SWOT, e onde é possível estabelecer a combinação de recursos e capacidades internas, servindo como um sistema de ajuste para a melhor utilização de tais recursos. Ademais de Barney ser precursor de tal abordagem, iniciando com o Modelo VRIS (BARNEY, 1991), atualizando-o em 1995, para o modelo atual.

Levy e Weitz (2000) afirmam que a empresa varejista, para manter-se no mercado, precisa seguir uma estratégia adequada, criando assim uma vantagem competitiva sustentável. A utilização da Abordagem VRIO permite identificar quais recursos e capacidades da organização são forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

Portanto, estes recursos e capacidades representados tanto na forma de pessoas, materiais, equipamentos e numerário, como na forma de habilidades ou conhecimento, não são fáceis de identificar e avaliar sem um embasamento teórico e uma investigação que siga uma abordagem adequada. Uma pesquisa com o objetivo avaliar esses elementos estratégicos, bem como suas formas de desenvolvimento nas organizações, poderia trazer contribuições tanto para planos teóricos sobre o assunto como para aplicações práticas de seus resultados.

Para tanto, esse estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais os recursos e as competências estratégicas encontrados em uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade?”

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos, detalhados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os Recursos e as Competências Estratégicas de uma empresa familiar

centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os recursos tangíveis da empresa: recursos financeiros, recursos operacionais e recursos físicos;
- b) apontar os recursos intangíveis, classificados como ativos intangíveis, tais como: os ativos, recursos organizacionais e recursos humanos;
- c) analisar as competências da organização, classificadas em: competências comerciais, competências de gerenciamento e competências organizacionais;
- d) classificar de acordo com a Abordagem VRIO de Barney, os recursos e as competências identificadas e que permitiram a empresa manter-se competitiva e tornar-se centenária.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O varejo foi definido como ambiência para a elaboração dessa dissertação, basicamente, por três motivos: pela sua representatividade na economia nacional e mundial, pelo fato de trabalhos sobre visão baseado em recursos em empresas familiares varejistas ainda ser muito incipiente e pela importância dessas organizações na sociedade.

1.3.1 Relevância do tema

O encadeamento produtivo dos setores de serviços sobre a agricultura e a indústria é essencial à economia. As empresas dos setores primário e secundário valem-se de serviços especializados para a produção e, dessa maneira, também dependem da eficiência das empresas do setor terciário, que concedem fluidez e adicionam valor às cadeias de produção, distribuição e vendas (MDIC, 2016).

Drucker (1992) afirma que o país que conseguir alcançar primeiro o crescimento da produtividade e da eficiência do setor de serviços, comandará economicamente o século vinte e um. De acordo com o autor, estes objetivos tornam-se o foco da atenção dos países industrializados e emergentes. O setor de serviços responde por 60% do emprego global. E, apesar da representatividade do setor, há tempos sofre de preconceito (LOUNGANI; MISHRA, 2014).

As teorias econômicas, durante muito tempo, privilegiaram a relação indústria-consumidor, dando destaque, geralmente, a marca do produto sem preocupar-se com a sua rede de distribuição, a qual era vista como uma atividade de baixo valor agregado. Todavia, durante as três últimas décadas, o varejo vem evoluindo consideravelmente, principalmente motivado pelas exigências do consumidor e as pressões competitivas (SPROESSER, 1999).

Por conseguinte, o varejo do Brasil apresenta oportunidades para o desenvolvimento produtivo do país. É por intermédio das lojas e dos variados canais de vendas que os varejistas se relacionam com os consumidores e, diariamente, funcionam como um barômetro chave para a economia. O varejo é encarregado de receber e interpretar as principais necessidades e demandas dos consumidores, espelhando em alterações por toda a cadeia de valor, possibilitando inovação e ofertas de diversos produtos e serviços (SCS, 2016).

Parente (2000) afirma que, com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente destas organizações aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que estas empresas se expandem, adotam avançadas tecnologias de informação e gestão, passando a ocupar um papel fundamental na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Este setor tem influenciado a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O aumento anual dos serviços mostra-se em linha com o aumento do PIB, posto que, em alguns períodos, a expansão do setor de serviços tenha sido essencial para conter uma queda geral da economia, como, por exemplo, em 2009 (2,1% dos serviços frente a -0,3% do PIB) e 2012 (1,9% dos serviços frente a 1,0% do PIB). Efetivamente, de acordo com as Contas Nacionais Trimestrais do IBGE, o setor de serviços (o qual engloba o comércio), de 2003 a 2013, extrapolou de 64,7% para 69,4% o valor adicionado do PIB.

O comércio varejista nacional registrou recuo de 1,2% no 4º trimestre de 2016, em relação ao trimestre imediatamente anterior (série com ajuste sazonal), mantendo a sequência de oito trimestres em queda (IBGE, 2017). Apesar dos desafios enfrentados pelo varejo e por todo o setor produtivo nacional, o crescimento do setor entre os anos de 2003 e 2013, nivelado ao aumento da formalização e a modificação da sociedade brasileira, possibilitam caracterizar os últimos 10 anos como a “década do varejo” (SECRETARIA DE COMÉRCIO E SERVIÇOS, SCS, 2016). Da mesma maneira, a SCS (2016) registra a concentração que ocorreu no setor em busca de escala e eficiência para confrontar a intensa concorrência do mercado doméstico, o qual tem sido alvo não só da ação de grandes varejistas nacionais, mas também de vários grupos internacionais que operam no Brasil, fisicamente ou por meio de canais virtuais (MDIC; SCS, 2016).

Desde 2003, os segmentos de comércio e serviços estão entre aqueles com maior geração de empregos, devido às mudanças recentes na expansão da renda e do consumo de massa, por isso têm incentivado o desenvolvimento destes setores, provocando a queda na informalidade (o grau de informalidade passou de 50,4% em 2003 para 39,3% em 2012) (MDIC, 2015). Conforme os dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho (2015), apenas em 2013, os setores de comércio e serviços corresponderam a 76% do saldo total de empregos criados com carteira assinada, ao adicionarem 305 mil e 546 mil postos de trabalho, respectivamente.

Segundo o IBGE (2015), o varejo, na pesquisa mensal de emprego, empregava, em 2014, 19,1% dos trabalhadores formais brasileiros. Com base na quantidade de trabalhadores empregados, este número representava, aproximadamente, 18 milhões de pessoas. De acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED, 2015) o varejo foi responsável pela geração de 23% dos empregos em 2014.

Porém, devido à crise econômica que o país enfrenta atualmente, conforme a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), publicada pelo IBGE (2016), no mês de janeiro de 2016, na série com ajuste sazonal, o volume de vendas do varejo restrito brasileiro reduziu 1,5% em relação ao mês de dezembro de 2015. Relativamente ao mês de janeiro de 2015, o varejo restrito nacional demonstrou queda de 10,3%, o maior recuo desde março de 2003 (-11,4%), nessa base de comparação. Em 12 meses, a variação acumulada para o varejo restrito brasileiro é de -5,2% e o varejo ampliado registrou retração de 9,3% (FECOMÉRCIO, 2016).

As empresas familiares, por sua vez, são predominantes nos diferentes setores da economia, e contribuem de forma significativa para aspectos de ordem social e econômica, especialmente no Brasil (GONÇALVES, 2000). De acordo com dados fornecidos pelo IBGE (2016) e SEBRAE (2016), mais de 90% das empresas estabelecidas no país tem origem ou são familiares. Mesmo representando aproximadamente 60% do PIB e 75% da força de trabalho e sendo consideradas como um dos principais pilares da economia, pesquisas mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30% sobrevivem à primeira sucessão e cinco alcançam à terceira geração. Outras pesquisas (IBGE, 2016) afirmam que 70% das empresas familiares não sobrevivem após a morte do fundador.

Dados da plataforma “Empresômetro” do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) apontam que no Brasil apenas 4,8% das aproximadamente 5,2 milhões de empresas ultrapassam os 30 anos de existência. Não há informações sobre o histórico nacional das empresas de cem anos de existência ou mais. O banco de dados da Receita Federal deixa

de apontar os dados relativos à idade das organizações a partir do momento em que as empresas alcançam 50 anos, ou seja, apenas 769 empreendimentos estão cadastrados com essa idade.

Por isso, a vantagem competitiva, por meio de um serviço de alta qualidade, é uma arma cada vez mais importante na sobrevivência de qualquer negócio. Poucos contestariam que os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao produto e à qualidade de serviço nos últimos anos. O consumismo, a atenção da mídia, o aumento da publicidade, a promoção e o progresso tecnológico têm contribuído para a crença dos consumidores de que eles têm o direito de receber produtos e serviços que atendam às suas expectativas (HART; CASSERLY, 1985).

Porém, de acordo com a Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (FECOMÉRCIO, 2016), a crise econômica na qual o país está inserido, afeta todos os setores da economia, prejudica o mercado de trabalho, afeta a renda das famílias, causando mudanças no hábito de consumo dos brasileiros, provocando impacto negativo no varejo. Este é um ciclo que, provavelmente, não será interrompido no curto prazo e que, posto isto, exigirá esforço e preparo das organizações para enfrentá-lo. É necessário que os varejistas estejam preparados, criando estratégias de longo prazo, que possibilitem alcançar uma vantagem competitiva sustentável (FECOMÉRCIO, 2016).

Por isso, contanto com a relevância do setor varejista na economia nacional e das empresas familiares para a geração formal de empregos, a teoria da Visão Baseada em Recursos foi essencial para identificar os recursos desta empresa familiar tornar-se centenária.

1.3.2 Justificativa teórica

As empresas familiares são capazes de desenvolver recursos e capacidades únicos, baseados na interação entre a família, seus membros e os negócios, o que lhes permitem obter vantagem frente a empresas não familiares (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999). Os membros da família são uma fonte valiosa de recursos humanos, físicos, financeiros e capital social. Eles trazem vários recursos e capacidades para a empresa, tais como: compromisso, lealdade, confiabilidade, conhecimento tácito específico, rede social de qualidade, ativos físicos e financeiros (KIM; GAO, 2013).

A visão baseada em recursos sugere que certos "fatores familiares" podem levar a vários benefícios empresariais e ativos importantes, enquanto outros fatores familiares impõem custos e são passivos para o desempenho da empresa (DYER, 2006). A VBR aplica a lente de análise para a unidade da empresa e isola recursos específicos que são complexos, intangíveis e dinâmicos, a fim de obter vantagem competitiva. As empresas familiares têm sido descritas

com estas características, tais como complexas, dinâmicas e ricas em recursos intangíveis e a VBR proporciona aos pesquisadores, no campo dos negócios da família, um meio adequado para analisá-las (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999). Aldrich e Cliff (2003) afirmam que a conexão de negócios da família pode render vantagens exclusivas na aquisição de tais recursos.

Outros autores reforçam que os objetivos familiares e as estratégias de negócios são considerados inseparáveis, criando uma estratégia de longo prazo e unindo-a com o compromisso de cumpri-la (ARONOFF; WARD, 1994; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999). As empresas familiares foram consideradas mais responsivas às mudanças no ambiente de negócios (DREUX, 1990) e, conseqüentemente, têm menos interdependência com o macro ambiente, portanto, são menos suscetíveis a crises (DONCKELS; FROHLICH, 1991). Estas empresas também têm uma vantagem estratégica, porque seus concorrentes não têm acesso a informações sobre suas operações ou condição financeira (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

A VBR explica que alguns fenômenos, dependentes das condições históricas únicas de uma empresa familiar, criam recursos inimitáveis, tais como a cultura organizacional - baseada em valores da família, uma localização geográfica particular ou a sua reputação. Essa abordagem é utilizada para avaliar os ativos idiossincráticos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, o conhecimento, entre outros fatores de empresas que têm a influência sistêmica da família (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

Em resumo, a VBR fornece um modelo teórico estabelecido para analisar as relações entre os processos ao nível da empresa, ativos, estratégia, desempenho e vantagem competitiva sustentável para a empresa familiar. Esta teoria também possibilita que seja pesquisada a essência única da organização empresarial de estrutura familiar como uma forma distinta de empresa (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

A escolha desse modelo teórico e a adoção do caso de estudo (empresa familiar centenária, do ramo varejista) deram-se por meio de lacunas teóricas. Não foram encontrados estudos relativos a empresas familiares centenárias varejistas, tampouco quando pesquisada a VBR conjuntamente. O presente estudo pretende busca suprir essas lacunas e, como diferencial teórico, contribuir para novos desenvolvimentos no campo prático e teórico dos temas abordados.

1.3.3 Justificativa para o caso de estudo

A empresa investigada denomina-se Comercial Magnabosco S.A., cujo nome fantasia

é Casa Magnabosco. É uma empresa familiar, administrada pelo bisneto de seu fundador (4ª geração), que começou sua trajetória em 1915 como comércio de “Secos e Molhados”, portanto a loja de departamentos atua no varejo caxiense há mais de 100 anos. A empresa era considerada, na época, o principal ponto de comércio da cidade e, hoje, é reconhecida por sua história e tradição e por ser a empresa varejista em funcionamento mais antiga da cidade. A empresa conta, atualmente, com o auxílio de 50 colaboradores e, em 2016, seu faturamento foi de aproximadamente R\$ 16 milhões.

Há mais de um século, sendo parte da cultura da cidade e região, por sua tradição e permanência no mercado, esta empresa familiar foi considerada por ser um caso peculiar e único. Adicionalmente, em entrevista com o ex-presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Caxias do Sul (CDL) de 2010 a empresa pesquisada foi recomendada pelas razões já expostas como representante da empresa familiar varejista da região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é evidenciar uma base teórica para a dissertação, apresentando os principais conceitos relacionados aos temas: Varejo, Estratégia, Estratégia no Varejo, Estratégia Competitiva, Visão Baseada em Recursos, Abordagem VRIO, Empresas Familiares, Empresas Familiares e a Visão Baseada em Recursos.

2.1 VAREJO

O varejo passou a dirigir maior atenção para os clientes, apenas no início da década de 1990. As empresas mais atualizadas do setor procuraram conhecer melhor seus clientes por meio de pesquisas de marketing que apontavam seus perfis econômicos, demográficos, sociais e suas atitudes, seus estilos de vida e padrões de comportamento. A consequência foi uma maior e mais eficaz segmentação de mercado. Começou a ser aplicado o conceito de posicionamento: marcas e lojas posicionaram-se para segmentos distintos de consumidores (MATTAR, 2011).

A palavra varejo, em inglês *retail*, deriva da palavra francesa *retailleur*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades (LEVY; WEITZ, 2000).

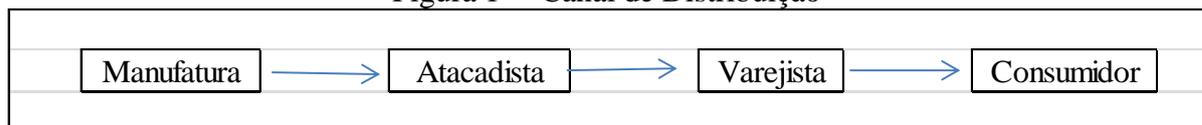
Merlo (2011) afirma que o varejista pode ser definido como um administrador de bens combinados com serviços, o qual entrega ao consumidor final o *mix* de varejo, sendo este composto por dois elementos básicos: o primeiro seria o conjunto total de bens e serviços que uma loja oferece para ser vendido a um público. E o segundo, a totalidade dos esforços programados pelos gerentes que possibilita o ajuste da loja de varejo ao seu ambiente de mercado. Ou seja, o varejo conduz um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos indivíduos para consumo próprio ou familiar (MERLO, 2011).

Levy e Weitz (2000) afirmam que um dos maiores setores da economia mundial está experimentando um período de grandes mudanças. As necessidades do consumidor e a demografia estão mudando e os varejistas estão atendendo a essas mudanças. Como, por exemplo, o número crescente de famílias em que duas pessoas são encarregadas pela renda, o que acarreta em falta de tempo disponível para compras. Por isso, os varejistas estão ampliando meios para auxiliar os consumidores a encontrar o que buscam o mais rápido possível, em um único lugar (LEVY; WEITZ, 2000). Nesse sentido, o comércio eletrônico, o qual facilita o processo de compra, vem crescendo há mais de uma década no Brasil e ampliando a sua participação no total de vendas do varejo total do país (SERRENTINO, 2015).

A elevação da concorrência devido ao surgimento de novas tecnologias e de novos formatos de varejo, adicionada às mudanças nas necessidades dos clientes estão obrigando aos varejistas a dedicarem mais atenção para o raciocínio estratégico de longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000). Cymbaum e Málacco (2007) corroboram afirmando que o aumento do nível de exigência dos clientes gera um maior empenho das empresas do setor varejista pela melhoria e diferenciação na qualidade de atendimento. Por conseguinte, as empresas passam a reconhecer o papel das pessoas para o crescimento da organização e empenham-se em proporcionar programas de treinamento e de capacitação profissional (PARENTE, 2000).

A definição de varejista, de acordo com Rachman (1973) e Levy e Weitz (2000), é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. O varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Ou seja, é o elo de ligação entre produtores e clientes finais (KOTLER, 1998).

Figura 1 – Canal de Distribuição



Fonte: Levy e Weitz (2000).

Os varejistas são encarregados de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Tais funções são: (i) fornecer uma variedade de serviços e produtos; (ii) redimensionar grandes lotes em pequenas quantidades; (iii) manter estoque; e (iv) fornecer serviços (LEVY; WEITZ, 2000). É preciso selecionar e levar ao cliente aquilo que é mais relevante para ele e apresentá-lo de forma lógica, intuitiva e estimulante, fortalecendo os vínculos de confiança entre consumidor e a marca (SERRENTINO, 2015). O varejo é de natureza dinâmica e competitiva, o que exige das empresas excelência na operação para se alcançar bons resultados (BITENCOURT; GARCEZ; CARDOSO, 2015).

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2015), no Brasil, de acordo com dados do IBGE, o varejo é segmentado da seguinte forma: (i) varejo restrito (todos os bens de consumo menos carros e construção); (ii) varejo ampliado (todos os bens de consumo incluindo carros e construção) e, (iii) serviços em geral.

O sucesso de uma empresa varejista de pequeno ou de grande porte depende, essencialmente, de quanto ela associa o conceito de varejo. Este conceito é uma diretriz de gerenciamento que faz com que o varejista enfoque nas necessidades de seus mercados-alvo e na satisfação dessas necessidades de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes

(OXENFELDT; MOORE, 1978, DAY; WENSLEY, 1983).

O conceito de varejo destaca que os varejistas com alto desempenho devem ser concorrentes fortes. Eles não conseguirão atingir alto desempenho simplesmente atendendo às necessidades dos clientes, porém precisam estar atentos para garantir que os concorrentes não cativem seus clientes (LEVY; WEITZ, 2000). Para Cymbaum e Málacco (2007) neste ponto, o atendimento revela-se a condição de uma vantagem competitiva-chave, pois na medida em que as mercadorias comercializadas não se diferenciam das ofertadas pela concorrência e que os preços tendem a exibir variações menos significantes em virtude da estabilização da economia, a fidelização do cliente pelo atendimento faz-se necessária.

Para minimizar a concorrência, os varejistas tendem a oferecer serviços e mercadorias únicas, que não podem ser copiados facilmente. Porém, Levy e Weitz (2000) comentam que obter vantagens competitivas de longo prazo no varejo não é algo simples. Posto que os varejistas, geralmente, compram os produtos que vendem, e os concorrentes, por sua vez, podem comprar e vender os mesmos produtos. Os varejistas não podem projetar um *design* de loja e variedade de mercadorias ou serviços exclusivos (LEVY; WEITZ, 2000).

Em vista disso, os gerentes de varejo devem conhecer seus ambientes, particularmente seus clientes, concorrentes e funcionários, antes que eles possam desenvolver e efetivar estratégias eficazes (LEVY; WEITZ, 2000). Uma vez que o varejo envolve relacionamento humano, o pessoal talvez seja o componente de marketing mais difícil de ser otimizado e para o qual mais tempo e energia se dedica (MORGADO, 1997). O varejo depende do relacionamento intensivo entre pessoas, e são elas que materializam e entregam a proposta de valor da marca. O engajamento e a motivação gerada por uma razão maior de existir do negócio são fundamentais para o seu desenvolvimento sustentável (SERRENTINO, 2015).

Para Levy e Weitz (2000) existem três fatores ambientais decisivos no mundo do varejo: (i) concorrência; (ii) dados demográficos dos consumidores, tendências de estilo de vida e sua influência nas instituições de varejo; e (iii) as necessidades, desejos e processos de tomadas de decisões dos seus consumidores.

A partir das mudanças no cenário mundial, o varejo destaca-se tanto a nível econômico e social quanto a nível estratégico, haja vista que exerce a função de intermediário entre o fabricante e o consumidor final, e é responsável por movimentar a economia, produzindo investimentos e gerando empregos (SILVA, 2009). A admissão do Brasil em um mercado econômico globalizado deparou o setor varejista despreparado em relação ao que poderiam ser declaradas práticas modernas de gestão (CYMBAUM; MÁLACCO, 2007). Portanto, ao entender quais são as expectativas dos clientes, conhecer seus recursos e capacidades internas

e definir estratégias adequadas, a organização varejista pode superar seus concorrentes e manter-se resistente no mercado.

2.2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia foi usada pela primeira vez em 1688 e deriva do grego *strategia* (WHIPP, 1996). No contexto militar, a estratégia, na época de Péricles (450 DC), tinha uma conotação de habilidade de gestão, quando o seu significado expressava a ideia de poder, liderança e gerenciamento (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Existem muitos conceitos sobre estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Alguns autores adotam uma linha de definição mais rigorosa, outros a veem como um conjunto de elementos em sua forma de conceber a estratégia. O mais genérico destes conceitos sobre estratégia, pode ser definido como o caminho escolhido pela organização para atingir seus objetivos. Cada organização traça suas metas e, para isso desenvolve estratégias para saber como alcançá-las. Estas estratégias, em geral, envolvem maneiras de usar os recursos internos da organização para aproveitar as oportunidades no ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Ao tratar desta complexidade no campo da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) descrevem dez escolas principais, de acordo com a sua ótica, acerca dos temas Planejamento Estratégico e Estratégia, cada qual com suas limitações e pontos de vista:

- a) Escola do Design: formulação da estratégia como um processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento: formulação da estratégia como um processo formal;
- c) Escola do Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico;
- d) Escola Empreendedora: formulação da estratégia como um processo visionário;
- e) Escola Cognitiva: formulação da estratégia como um processo mental;
- f) Escola do Aprendizado: formulação da estratégia como um processo emergente;
- g) Escola do Poder: formulação da estratégia como um processo de negociação;
- h) Escola Cultural: formulação da estratégia como um processo coletivo;
- i) Escola Ambiental: formulação da estratégia como um processo reativo;
- j) Escola de Configuração: formulação da estratégia como um processo de transformação.

Day, Reibstein e Gunther (1999) afirmam que grande parte das perspectivas estratégicas surgiu de disciplinas independentes, por isso os teóricos abordam a estratégia com pontos de vista diferentes, entretanto, muitas vezes, a compatibilidade entre elas é maior do que

se pode imaginar. A abordagem adotada por Treacy e Wiersema (1998) fala sobre as diferentes estratégias que as empresas do mesmo segmento adotam. Os autores apresentam três disciplinas que as empresas podem adotar: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com os clientes. Com a priorização de uma das disciplinas, as empresas podem apresentar desempenho superior que seus concorrentes e despertar a atenção e o interesse dos clientes por este critério.

Porter (1996) defende que a estratégia é a maneira pela qual a empresa estrutura sua cadeia de valor a fim de obter vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011) reforçam que a estratégia de uma organização é definida como sua teoria para alcançar vantagens competitivas. Essas teorias são baseadas em premissas e hipóteses sobre como a concorrência em um setor deve evoluir. A estratégia de uma empresa tem maior probabilidade de gerar uma vantagem competitiva quando essas premissas e hipóteses são coerentes com a verdadeira evolução da concorrência em um setor.

Os autores defendem que o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e decisões que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia adequada, que gere vantagens competitivas. Este processo começa quando a empresa identifica sua missão, ou sua finalidade de longo prazo. Objetivos são marcos mensuráveis que as organizações utilizam para avaliar se estão ou não atingindo sua missão. A análise externa e interna são os métodos por meio dos quais a empresa identifica suas ameaças e oportunidades ambientais e suas forças e fraquezas organizacionais. Utilizando essas análises, a empresa pode realizar a sua escolha estratégica. Após esta escolha, vem a implementação estratégica, a qual envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controle gerencial e projetos de remuneração. E, por fim, a vantagem competitiva que é o objetivo do processo de administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Barcellos (2002) afirma que as estratégias podem emergir ou ser formuladas em diversos níveis, tais como: em nível de corporação (determinação de qual negócio a empresa englobará, ou com quais produtos e em quais mercados deve operar), em nível de unidades de negócios (elaboração adequada da estratégia competitiva, que dependerá do tamanho, recursos e competências da unidade de negócios) e em nível das áreas funcionais de unidades de negócios (como desempenhar a função para criar e oferecer valor ao cliente).

Segundo Porter (1991, 1996), ao selecionar a estratégia adequada, possibilitará à firma a adaptar-se à estrutura da indústria. E a estratégia deve ser coerente internamente, conciliando os componentes internos da firma à sua posição na indústria. É esse entendimento e harmonia

entre os recursos internos e seu posicionamento que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida.

Rezende (2008, p. 10) complementa que a estratégia tem fins genéricos como a sobrevivência, crescimento, lucro e prestígio e, também, fins específicos como o vir a ser e o que fazer. Entretanto, ressalta que a trajetória estratégica da organização depende de sua capacidade contínua e sistemática de:

- a) orientar-se com parâmetros para balizar as ações em andamento;
- b) realizar retrospectivas até o momento presente;
- c) traçar prognóstico das ações para manter-se no rumo desejado;
- d) comparar os parâmetros com a situação atual;
- e) interagir com as informações de retroalimentação.

Barney (1986) argumenta que, em setores perfeitamente competitivos, é comum encontrar um grande número de organizações trabalhando com produtos e serviços semelhantes. Este é um dos conceitos fundamentais da teoria econômica, em que a sociedade está melhor provida quando seus setores são competitivos. Rumelt (2011), por sua vez, aponta que a vantagem está enraizada nas diferenças entre os concorrentes, na assimetria entre os rivais, e que nenhuma empresa apresenta vantagem em todos os aspectos. Ainda, é destacado pelo autor, que o trabalho do líder é identificar quais diferenças são fundamentais, explorando os pontos fortes e inibindo as fraquezas, transformando os diferenciais do negócio em vantagens competitivas importantes.

2.2.1 Estratégia no Varejo

Rachman (1973, p. 51) diz que “estratégia é planejamento. Todavia, em suas implicações militares é algo mais do que simples planejamento; é planejar tendo o inimigo em mente. No caso do varejista, o inimigo é a concorrência.”

A estratégia de varejo aponta como a empresa planeja focalizar seus recursos para a realização de seus objetivos. Ela define (i) o mercado-alvo para qual o varejista orientará seus esforços; (ii) a natureza dos serviços e das mercadorias que o varejista disponibilizará para atender as necessidades do mercado-alvo; e (iii) os fundamentos sobre os quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável (EVERED, 1983; LEVY; WEITZ, 2000).

Levy e Weitz (2000) definem o mercado-alvo como o segmento de mercado em torno do qual o varejista planeja focar seu composto de varejo e seus recursos. Um formato de

varejo é o modelo de composto de varejo (natureza dos serviços e das mercadorias oferecidas, política de preços, programa de publicidade de promoção, localização típica e abordagem do design e do visual de mercadorias da loja) (LEVY; WEITZ, 2000).

Ainda de acordo com os autores, as áreas-chave de decisão estratégica para o setor varejista são a determinação de uma estratégia de mercado, a estratégia de localização, a estratégia financeira, a estratégia de estrutura organizacional, a estratégia de sistemas de informação e de recursos humanos (LEVY; WEITZ, 2000).

Segundo McGoldrick (2002) existem seis vetores de crescimento no varejo, cada um representando oportunidades de crescimento e expansão. São eles: (i) novos produtos e serviços; (ii) novos segmentos de consumidores; (iii) novos canais; (iv) novos formatos; (v) desenvolvimento geográfico; e (vi) mercados atuais.

Ao disputar o consumidor são necessários, cada vez mais, investimentos em instalações, equipamentos, lojas, serviços de pré e pós venda, tecnologia de informação, logística e marketing. O desenvolvimento de novas ferramentas para se obter vantagem competitiva tornou-se um grande desafio para as empresas varejistas (MATTAR, 2011).

A abordagem do varejista, para criar uma vantagem competitiva sustentável, é o elemento final de uma estratégia de varejo. Segundo Levy e Weitz (2000), uma vantagem competitiva sustentável é aquela que pode ser sustentada ao longo do tempo em relação à concorrência. Estas abordagens estratégicas poderiam estar relacionadas com: (i) a natureza dinâmica dos competidores e consumidores em mercados de varejo; (ii) como os varejistas desenvolvem estratégias para construir vantagens competitivas e identificam oportunidades de crescimento; (iii) abordagens de análise de *performance* financeira de longo prazo; e (iv) o papel da localização estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos, distribuição e sistemas de informação, relacionamento com vendedores, e serviços ao cliente como fator de desenvolvimento de vantagens estratégicas (LEVY; WEITZ, 2000).

Entretanto, algumas vantagens são sustentáveis ao longo de um período, enquanto outras podem ser reproduzidas pelos concorrentes quase que de imediato (HAMEL; PRAHALAD, 2013). Do mesmo modo, é difícil para os varejistas criar uma vantagem de longo prazo oferecendo uma variedade ampla de mercadorias, pois se esta variedade atraísse muitos clientes, os concorrentes iriam facilmente comprar as mesmas mercadorias de suas lojas (LEVY; WEITZ, 2000).

Assegurar uma vantagem competitiva sugere que um varejista constrói uma barreira em torno de sua posição no mercado de varejo. Se o varejista formou uma barreira ao redor de um mercado atrativo, os concorrentes tentarão derrubá-la, pois esta barreira dificulta que eles

contatem os clientes deste mercado. Devido a essas forças concorrentes, com o passar do tempo, todas as vantagens serão desgastadas, mas ao construir barreiras fortes, os varejistas podem conservar sua vantagem, diminuir a pressão da concorrência e conduzir os lucros por um período mais longo. Por isso, designar uma vantagem competitiva sustentável é fundamental para um desempenho financeiro de longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000).

Levy e Weitz (2000) descrevem cinco oportunidades fundamentais para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis: (i) fidelidade do cliente; (ii) relações com fornecedores; (iii) local; (iv) sistemas de distribuição e de informações gerenciais; e (v) operações de baixo custo.

Os autores abordam os métodos da criação de uma vantagem competitiva para o varejo, diferenciando-os em vantagens baseadas em relacionamentos externos e operações internas. Esses elementos constituintes de vantagens sustentáveis podem ser verificados na Figura 2:

Figura 2 – Métodos da criação de uma vantagem competitiva

B. Vantagens baseadas em operações internas		Vantagens sustentáveis
Gerenciamento de mercadorias	Mais mercadorias Sortimentos melhores Condições melhores Preços mais baixos Compradores	Mercadorias exclusivas Custos mais baixos para mercadorias – economias de escala
Operações de lojas	Melhor apresentação visual Melhor segurança, menos roubos Melhores vendedores técnicos	Gerente de lojas melhores Sistemas de informações gerenciais melhores Distribuição mais eficiente Melhor controle de estoques

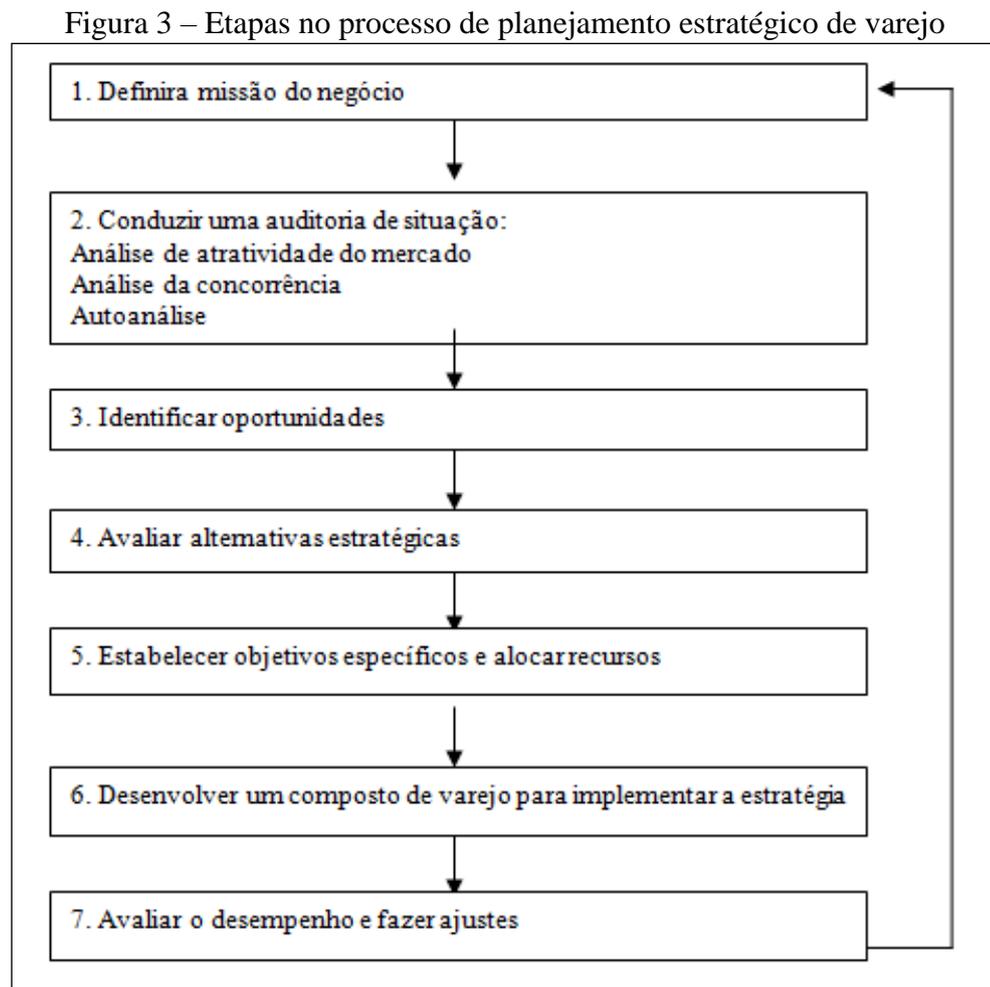
Fonte: Levy e Weitz (2000).

O processo de planejamento estratégico, por sua vez, é composto de etapas que o varejista deve passar para desenvolver um plano estratégico de varejo (LEHMANN; WINER, 1991). Este processo explica como os varejistas elegem segmentos de mercados-alvo, como determinam o formato de varejo adequado e como constroem vantagens competitivas sustentáveis. O processo de planejamento pode ser usado para elaborar planos estratégicos em

variados níveis dentro de uma corporação (LEVY; WEITZ, 2000).

Parente (2000) afirma que, para as empresas em sintonia com o mercado, o planejamento estratégico baseia-se no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste apropriado entre os recursos, talentos e objetivos da empresa e as ameaças e oportunidades de um ambiente varejista sujeito a variações constantes.

Na Figura 3, são demonstradas as etapas no processo de planejamento estratégico de varejo, definidas por Levy e Weitz (2000):



Fonte: Levy e Weitz (2000).

Levy e Weitz (2000) afirmam que para desenvolver uma vantagem competitiva no varejo, o varejista deve realizar uma autoanálise, em que considera áreas potenciais da organização, e deve responder às seguintes perguntas:

- a) em que pontos sua empresa é boa?
- b) em quais dessas áreas a sua empresa é melhor do que a dos concorrentes?
- c) em quais dessas áreas as habilidades únicas da empresa fornecem uma vantagem

competitiva sustentável ou uma base para criação de uma vantagem desse tipo?

As principais áreas da empresa varejista foram detalhadas por Levy e Weitz (2000) e esquematizadas na Figura 4, a seguir, a qual dá sequência à autoanálise do varejista para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável:

Figura 4 – Análise de pontos fortes e pontos fracos

CAPACIDADES DE GERENCIAMENTO Capacidades e experiência dos principais gerentes Profundidade do gerenciamento – capacidades dos gerentes de nível médio Comprometimento dos gerentes para com a empresa	CAPACIDADES COMERCIAIS Conhecimento e habilidades dos compradores Relacionamentos com fornecedores Capacidades na criação de marcas próprias Capacidades de promoção e publicidade
RECURSOS FINANCEIROS Fluxo de caixa de negócios existentes Habilidade para aumentar ou criar débito ou financiar patrimônio líquido	CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO DE LOJAS Capacidades gerenciais Qualidade dos vendedores técnicos Comprometimento dos vendedores técnicos para com a empresa
OPERAÇÕES Estrutura de custo de despesas gerais ou de <i>overhead</i> Qualidade dos sistemas operacionais Capacidades de distribuição Sistemas de informações gerenciais Sistemas de prevenção de perdas Sistemas de controle de estoque	LOCAIS CLIENTES Fidelidade dos clientes

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000)

Angelo e Menezes (2007) dizem que questões estratégicas para uma cadeia varejista englobam diversos fatores, tais como: *mix* de produtos, economia de escala, localização, fixação de preços, *mix* de serviços, franquias e extensão para outros setores. Ou seja, estes são elementos que deveriam ser considerados ao definir-se a melhor estratégia para determinar vantagens competitivas para uma empresa varejista, ademais de todos os recursos internos da organização.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

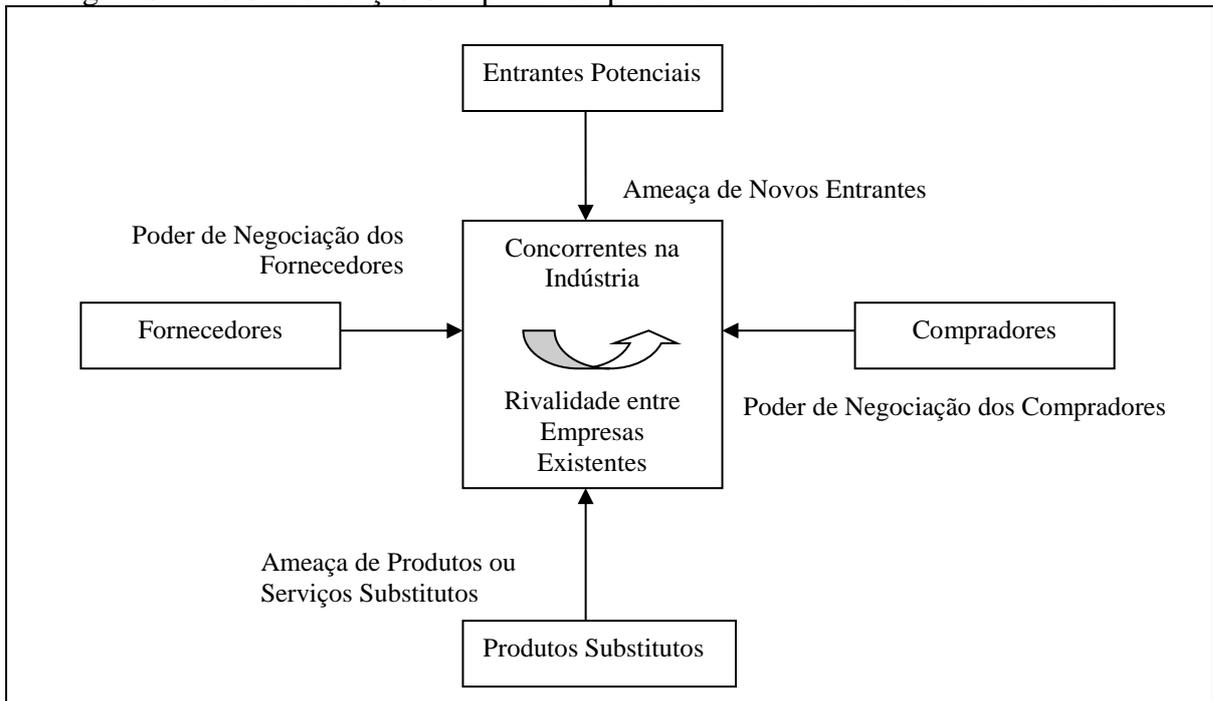
A concorrência está na essência do sucesso ou do fracasso das organizações, regulando a adequação das atividades que podem auxiliar para seu desempenho, como uma cultura coesa, inovações, ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva favorável em determinada indústria, o campo fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a determinar uma posição sustentável e lucrativa contra as forças que ordenam a concorrência na indústria (PORTER, 1989).

As empresas que pertencem a setores perfeitamente competitivos precisam lutar para

manter seus custos baixos, sua qualidade alta e inovar constantemente se quiserem sobreviver. Custos baixos, qualidade alta e inovação apropriada são, normalmente, consistentes com os interesses dos clientes de uma empresa (BARNEY, 1986). “As empresas tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes” (PORTER, 1989, p. 1).

Porter (1989) diz que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza bens ou serviços, o ambiente externo é aquele que submete a empresa à influência de cinco forças que podem prejudicar os seus resultados, por meio do poder de negociação dos fornecedores, dos produtos ou serviços substitutos, dos novos entrantes no setor, do poder de negociação dos compradores, que definem o poder da rivalidade entre as organizações. Fleury e Fleury (2003) corroboram afirmando que os instrumentos relevantes para o posicionamento estratégico englobam uma estrutura analítica moderadamente simples, mas importante, fundamentada nas Cinco Forças de Porter.

Figura 5 – As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Porter (1989).

As cinco forças definem a rentabilidade da indústria, porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das organizações em uma indústria – os elementos de retorno sobre o investimento.

Outra perspectiva estratégica defende que, a origem das diferenças de desempenho entre as empresas, está na capacidade das mesmas se diferenciarem dos seus competidores ou

concorrentes na alocação e uso estratégico de competências (combinação de recursos tangíveis e intangíveis) e capacidades organizacionais (agrupamento de recursos tangíveis e intangíveis). Tais recursos internos oportunizariam vantagens competitivas, que, por conseguinte, gerariam aumentos nos indicadores de desempenho econômico, visto que os concorrentes e competidores não poderiam imitá-los (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; COLLINS; PORRAS, 1998; BARNEY, 2001).

Porter (1996) afirma que as escolhas de posicionamento definem não apenas quais atividades a empresa exercerá e como essas atividades serão caracterizadas, mas também como essas atividades estarão correlacionadas entre si. Ou seja, ao integrar questões relativas à organização interna da empresa, a abordagem do posicionamento competitivo sustenta e reforça a perspectiva “de fora para dentro”.

Fleury e Fleury (2003) dizem que a formulação da estratégia competitiva precisa desenvolver a competência na qual a organização é mais forte. A contínua evolução das competências da empresa possibilita o rigoroso refinamento e revisão da estratégia competitiva e, dessa maneira, são detectadas novas diretrizes para a formação de competências. Para Contador (2008) a estratégia competitiva de negócio é a estratégia de posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Para Oliveira e Epaminondas (2014) no varejo as estratégias competitivas para vencer a concorrência são apoiadas na criatividade de seus funcionários, como também por uma marca forte que fidelize os clientes e na qualidade dos produtos disponibilizados para os seus mercados consumidores (estratégia de diferenciação).

Pode-se, portanto, dizer que o sucesso de longo prazo nos negócios requer o desenvolvimento de duas habilidades que conduzem ao desempenho excepcional. A primeira diz respeito à capacidade da empresa de exercer prolongado poder no mercado, ocupando posição privilegiada no setor. A segunda habilidade diz respeito à capacidade da empresa de projetar processos organizacionais que lhe permitam capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos e moldar consideravelmente seu ambiente de negócios (FLECK, 2004).

2.3.1 Vantagem Competitiva

As teorias de Estratégia Empresarial que abordam a questão da vantagem competitiva podem ser classificadas em duas vertentes principais. A primeira categoriza os estudos de acordo com a concepção da origem da vantagem competitiva. Desta forma, são identificados

dois casos: (i) as teorias que contemplam a vantagem competitiva como uma propriedade de posicionamento, externo à organização, proveniente da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e (ii) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno derivado, primariamente, de características internas da organização (DAY; REIBSTEIN; GUNTHER, 1999; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A Figura 6, a seguir, mostra estas vertentes.

Figura 6 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

As correntes explicativas da Vantagem Competitiva		
A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estruturas das indústrias)	1 – Análise estrutural da Indústria Organização Industrial: Modelo SPC Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de Mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos (Wernerfelt, Barney)	4 – Capacidades Dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano, Shuen)
	Estrutura da Indústria	Processos de Mercado
	Estática: equilíbrio e estrutura	Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

A vantagem competitiva é o resultado de uma estratégia bem sucedida e, portanto, a empresa é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes (PORTER, 1985; BARNEY; HESTERLY, 2011). Ela surge, essencialmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, aumentando a distância com seus concorrentes (PORTER, 1989; GHEMAWAT; RIVKIN, 2007). Ou seja, o valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por clientes que compram produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico para produzir e vender esses produtos e serviços.

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser dividida em temporária ou sustentável. A vantagem competitiva temporária é aquela que não perdura por muito tempo, por outro lado, a vantagem competitiva sustentável pode durar muito mais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A raiz da vantagem competitiva é ser diferente, por meio da configuração de atividades com eficiências diferentes, de formas diferentes. Day, Reibstein e Gunther (1999) corroboram, dizendo que, em ambientes dinâmicos, as empresas devem focar cada vez mais às estratégias para a renovação das vantagens. E por sua vez, a vantagem competitiva sustentável é alcançada

quando são gerados obstáculos aos esforços dos concorrentes em imitar ou superar as vantagens implementadas, e investindo na renovação destas vantagens e na descoberta de novas (DAY; REIBSTEIN; GUNTHER, 1999).

Barney (1991) argumenta que uma organização tem uma vantagem competitiva, quando adere a uma estratégia que produz valor com base nos seus recursos únicos e que não tenha sido praticada por outra empresa. Ao passo que se nenhum outro concorrente duplicar os benefícios dessa estratégia, essa vantagem será sustentável. Peteraf (1993) corrobora enfatizando que a sustentabilidade da vantagem competitiva, em longo prazo, depende dos recursos serem de difícil imitação.

Autores como Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) e Besanko et al. (2011) esclarecem que a vantagem competitiva, em termos do resultado da organização, está centrada no emprego combinado de seus recursos. A organização detém uma vantagem competitiva no mercado quando obtém uma taxa maior de lucro do que a taxa média de lucro de outras organizações, disputando o mesmo mercado (BESANKO et al., 2011).

A chave para uma vantagem competitiva sustentável é a combinação certa de incentivos, medidas e mudanças estruturais. Estes conceitos podem começar a produzir uma verdadeira orientação dirigida para o cliente que, quando combinado com a tecnologia para gerar e distribuir informações, pode transformar uma empresa em um líder orientado para o mercado (DAY, 2003).

Collis e Montgomery (2008) afirmam que a vantagem competitiva pode ser concebida a uma empresa que executa tarefas com menor custo ou melhor que a concorrência com os recursos disponíveis. Desta forma, a conquista de desempenho superior fundamenta-se na associação do desenvolvimento de um composto distinto de recursos estratégicos com sua aplicação em uma estratégia eficientemente planejada. Para tanto, no capítulo a seguir, será apresentada a Visão Baseada em Recursos. Esta teoria foca-se nos recursos internos da organização para o desenvolvimento de desempenho superior e sustentável para as organizações.

Tais perspectivas são complementares e indicam que vários fatores contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva: o correto posicionamento da firma em uma indústria, a posse e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, e o desenvolvimento de processos gerenciais e organizacionais moldados pelos ativos específicos da empresa e pelas trajetórias disponíveis (FLECK, 2004).

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A partir dos anos 80, surgiu a Visão Baseada em Recursos contrária à posição da Organização Industrial, e foi proposta, primeiramente, por Wernerfelt (1984) com a Teoria dos Recursos e seguida por Barney (1991) que a transformou numa teoria completa, Teoria Baseada em Recursos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Barney (1991) e Grant (1992) afirmam que a VBR não é um novo modelo teórico, ainda que tenha sido muito discutida nas últimas décadas. Seus principais proponentes defendem o seu início nas obras da teoria econômica de Joseph Schumpeter, David Ricardo e Edith Penrose.

A VBR foca-se nas condições internas da organização, como motivadoras pelo desempenho superior, fundamentada no gerenciamento de recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das empresas e nas variáveis que influenciam na dinâmica setorial e criam vantagens competitivas para determinadas organizações (BARNEY, 1991). Por esta perspectiva, pode ocorrer vantagem competitiva de duas maneiras, pelo posicionamento (WERNERFELT, 1984) e pela sustentabilidade (DIERICKX; COOL, 1989).

Como já comentado, a VBR teve seus primeiros conceitos difundidos no início dos anos 80, por seus expoentes seminais Wernerfelt (1984) e Barney (1991), todavia, contribuições teóricas relacionadas foram encontradas anteriormente e posterior a este período, como pode ser observado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Evolução da Visão Baseada em Recursos

Atribuições	Autores
A firma é um feixe de recursos	Penrose (1959)
Conceito de institucionalização como um recurso específico da empresa	Selznick (1972)
Melhor aproveitamento das forças organizacionais diante das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente	Andrews (1977)
Conceitos da ambiguidade causal	Lippman e Rumelt (1982)
Vantagem competitiva posicional dos recursos	Wernerfelt (1984)
Conceitos de isolamento de recursos	Rumelt (1984)
Conceitos de vantagem competitiva sustentável, focando suas análises nas barreiras à imitação	Dierick e Cool (1989)
Conceito de competências essenciais	Hamel e Prahalad (1994)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Barney (1991) começou estabelecendo a noção de recursos, a base de toda a perspectiva, os quais incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos controlados por uma empresa que oportunizam que ela crie e siga estratégias eficazes.

A VBR é uma abordagem teórica dentro da Administração Estratégica que reconhece a empresa como um composto de recursos e capacidades que a distingue das demais concorrentes. Ela estava evoluindo como uma nova teoria e, vinte anos depois, Barney, Ketchen Jr e Wright (2011) a denominam como Teoria Baseada em Recursos (TBR), a qual é reconhecida como uma das teorias mais proeminentes para descrever, explicar e prever os relacionamentos da organização. Porém, nesta dissertação será abordada como Visão Baseada em Recursos.

Tais recursos e capacidades, ao serem controlados por esta organização, auxiliam na conquista da vantagem competitiva com retornos superiores (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011). De acordo com Collis e Montgomery (2008), a abordagem da VBR é fundamentada na teoria econômica e esclarece como os recursos de uma organização podem orientar o seu desempenho em um ambiente competitivo e dinâmico. Para os autores, essa abordagem associa a análise interna dos fenômenos dentro das organizações com a análise externa do setor.

Corroborando com o proposto por Barney, Fleury e Fleury (2003) comentam que a Visão Baseada em Recursos é uma abordagem que diz que toda organização tem um portfólio de recursos: físicos, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional), financeiros e recursos humanos e a organização pode criar vantagens competitivas a partir desse portfólio. Segundo os defensores dessa teoria (PRAHALAD; HAMEL, 1990; VON KROGH; ROOS, 1995), a determinação das estratégias competitivas deve partir de uma excelente compreensão das possibilidades estratégicas suscetíveis de serem sustentadas e operacionalizadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como fundamentalmente “de dentro para fora”, ao contrário das estruturas que se concentraram externamente até o surgimento gradual da VBR, como o modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1980).

A literatura sobre a estratégia competitiva salienta a estrutura da indústria e o posicionamento da empresa na teoria da organização industrial (PORTER, 2004), os quais desempenham um papel secundário sob a ótica dos recursos. A consideração dos recursos da empresa é vista como uma premissa primordial para a análise organizacional. Desta forma, a unidade de análise deixa de ser a indústria e o posicionamento, passando a ser os recursos e

competências da organização. Estudos como de Newbert (2008) reforçaram, empiricamente, o ponto de vista de recursos como determinantes do desempenho.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) e Barney (2001) argumentam que a história percorrida pela empresa, ou seja, sua trajetória única, a ambiguidade causal e a complexidade social contribuem para a imitação imperfeita da base de recursos e favorecem a manutenção da vantagem competitiva. A vantagem competitiva sustentável tem as suas origens nos recursos (e capacidades) que são heterogêneos, valiosos e difíceis de imitar e difíceis de serem transferidos, em relação à concorrência (BARNEY, 1991).

A VBR presume que as organizações com pessoas, sistemas e estruturas superiores são mais lucrativas, não porque ofereçam produtos diferenciados ou porque invistam em barreiras de entrada para as demais empresas, mas sim porque se apoderam das receitas de recursos específicos da firma (FLEURY; FLEURY, 2003).

No entanto, nem todos os recursos têm o potencial de contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014). Para ter este impacto estratégico potencial, um recurso deve ter quatro atributos: (i) ser valioso (para explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças externas); (ii) ser raro entre os concorrentes potenciais e atuais; (iii) ser imperfeitamente imitável; e (iv) não ter substitutos estratégicos valiosos que não são raros ou imitáveis (BARNEY, 1991; CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014). Portanto, as diferenças de impacto entre as organizações são atribuídas à eficiência com a qual a empresa é apta a converter seus recursos em valiosos e difíceis de imitar (LIEBERMAN; DHAWAN, 2005).

Com o foco na VBR, Grant (1991), refletindo sobre uma estrutura de análise do processo de formulação estratégica, demonstrou a estrutura da análise prática das capacidades e dos recursos da empresa em cinco estágios: (i) observação da base de recursos da organização; (ii) análise das capacidades da empresa; (iii) verificação do custo-benefício potencial dos recursos e competências da empresa; (iv) selecionar a estratégia; e (v) ampliar a base de recursos e competências da organização. Ao apoiar esta perspectiva, Przychynski e Bitencourt (2011) argumentam que a incorporação da VBR é fundamental para a avaliação das estratégias aplicadas pelas empresas.

Como já mencionado anteriormente, Barney (1991) presume a existência de duas condições necessárias para os recursos serem fontes de vantagem competitiva sustentável: (a) a heterogeneidade, que significa ter a propriedade de recursos singulares, raros em relação aos concorrentes; e (b) a imobilidade dos recursos, que é a inviabilidade ou dificuldade de serem transferidos ou imitados, tornando-os únicos. Se consideradas em conjunto, essas duas

premissas explicam por que algumas organizações superam outras, mesmo que esteja competindo no mesmo segmento, ou seja, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade que outras.

Fleury e Fleury (2003) corroboram afirmando que as premissas básicas da VBR estão fundamentadas na forma em que as empresas diferenciam-se em seu modo de operar, porque cada uma delas tem um agrupamento singular de recursos – suas competências, seus ativos e suas capacitações específicas. Os autores ainda explicam que diferenciação é uma decisão e uma visão “de dentro para fora” mais do que uma informação “de fora para dentro”; são os recursos da organização, consolidado em capacitações e competências que criam e aproveitam lucrativamente um potencial de diferenciação oculto nos mercados (FLEURY; FLEURY, 2003).

Wernerfelt (1984) comenta que as empresas são reconhecidas como um conjunto de recursos que não podem ser comprados e vendidos livremente no mercado e que estes recursos permitem o desenvolvimento de *insights* diferenciados. Os autores defensores da VBR argumentam que, em oposição às cinco forças de Porter, um aumento na lucratividade das organizações pode ser melhor explicado por seus recursos internos que por seu posicionamento no mercado.

Contudo, de acordo com Porter (1986) o ambiente externo, por meio das cinco forças, pode ameaçar os resultados da organização e definir a intensidade da rivalidade entre as empresas. E mesmo que os autores da VBR defendam que são os recursos internos da organização que levam à vantagem competitiva, alguns também utilizam o constructo das cinco forças atuantes no ambiente externo como fontes de vantagem para a organização (BUZZERIO; MARCONDES, 2014). Desta forma, pode-se constatar que os recursos tangíveis ou intangíveis conduzem a empresa à obtenção da vantagem competitiva sustentável associada às oportunidades do cenário dos negócios.

2.4.1 Recursos, Capacidades e Competências

Os recursos, seguindo o modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Entre os recursos tangíveis pode-se citar a fábrica de determinada empresa, enquanto a sua reputação perante clientes pode ser considerada com um ativo intangível (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Amit e Schoemaker (1993) os recursos são estoques de fatores disponíveis que são de propriedade ou controlados pela organização. Grant (1991) corrobora

afirmando que os recursos e as capacidades (ou competências) são o princípio de direção da empresa.

Os recursos podem ser classificados em três subcategorias: (i) de capital físico (fábrica e equipamentos, tecnologia, localização geográfica, acesso a matérias-primas); (ii) recursos de capital humano (experiência, treinamento, critério, relacionamentos, inteligência); e (iii) recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As capacidades compõem um subconjunto dos recursos de uma organização e são determinadas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por inteiro outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, por si só, não permitem que uma empresa crie e efetive suas estratégias, mas permitem que ela utilize outros recursos para tal, como, por exemplo, as competências de marketing ou de tecnologia de informação (BARNEY; HESTERLY, 2011). No entanto Makadok (2001) afirma que capacidade é algo que não pode ser observado, ou seja, intangível, que não pode ser avaliado e que muda de mãos apenas como parte de um todo, na medida em que é inerente a uma empresa e, desta forma, está entrelaçada em seus processos.

Day (1990) afirma que as capacidades são definidas como um pacote complexo de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às organizações coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos. Teece, Pisano e Shuen (1997) estabelecem que estas são ativos invisíveis, tangíveis ou intangíveis, desenvolvidos pela firma, por um período de tempo que não podem ser facilmente adquiridos, ou seja, devem ser construídos.

Ubeda (2006) enfatiza que há uma diferenciação conceitual entre competências e capacidades. Stalk, Evans e Shulman (1991) afirmam que estes termos são, muitas vezes, utilizados para o mesmo propósito, porém competências e capacidades representam duas perspectivas diferentes, mas complementares, de um paradigma estratégico em desenvolvimento. Os dois conceitos ressaltam aspectos “comportamentais” da estratégia em contradição com o tradicional modelo estrutural. Enquanto a competência essencial destaca diferenciação de produção e diferenciação tecnológica em determinados pontos ao longo da cadeia de valor; capacidades são forças de base, compreendendo toda a cadeia de valor (STALK; EVANS; SHULMAN, 1991). Porém, para autores como Hamel e Prahalad (1990), Mills et al. (2002) e Barney e Hesterly (2011), os termos competências e capacidades têm sido utilizados como sinônimos.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), os recursos e capacidades (ou competências) de uma empresa podem ser divididos em quatro subcategorias: recursos financeiros, recursos

físicos, recursos individuais e recursos organizacionais, abaixo descritos:

- a) recursos financeiros: abrangem todo o dinheiro, desde empreendedores, acionistas, credores e bancos, que as empresas utilizam para criar e efetivar estratégias;
- b) recursos físicos: incluem toda a tecnologia física empregada em uma empresa. Compreende a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias primas;
- c) recursos humanos: abrangem experiência, treinamento, discernimento, relacionamentos, inteligência e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa. Constituem um atributo individual;
- d) recursos organizacionais: são atributos de grupos de pessoas. Estes recursos abrangem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua reputação e cultura, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Edith Penrose (1995, 2006), em um dos trabalhos precursores sobre este tema, em 1959, observou que, quando a organização cresce em tamanho, ela reestrutura estrategicamente os recursos conquistando vantagem competitiva nas oportunidades de especialização. A autora afirma ainda que, a eficiência no uso de recursos por parte dos gestores da organização e do ponto de vista da economia como um todo, pode refletir no crescimento das vendas. A ênfase de Penrose incide sobre as possibilidades e os limites que os recursos internos impõem à expansão das firmas. Isto não significa que qualquer recurso que a empresa possui seja uma fonte de vantagem competitiva (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) comentam que Birger Wernerfelt (1984), na área de estratégia, foi o primeiro a desenvolver a ideia de Penrose, em premiado artigo que deu nome à Teoria Baseada em Recursos. No artigo ele proferiu as seguintes proposições:

- a) em termos de seus recursos, a análise das empresas conduz a critérios imediatos distintos da perspectiva tradicional de produtos. Particularmente, as empresas diversificadas são vistas sob um novo aspecto;
- b) pode-se reconhecer tipos de recursos que são capazes de levar a altos lucros. São associados com barreiras de posição de recursos;
- c) a estratégia, para uma grande organização, engloba o atingimento de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos;
- d) uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado profundamente imperfeito.

Wermerfelt (1995), posteriormente, afirmou que suas ideias não haviam decolado, de fato, até 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram suas propostas a respeito das capacidades dinâmicas. Na realidade, essas duas visões são relacionadas (como os respectivos autores reconhecem), com seu foco no desenvolvimento e na sustentação das capacidades internas das empresas – a visão “de dentro para fora” em oposição à visão e ao posicionamento de Porter, previamente popular, “de fora para dentro” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Contudo, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) separaram estas visões de teoria baseada em recursos e de capacidades dinâmicas, deixando as capacidades dinâmicas na escola de aprendizado, pois, enquanto a teoria baseada em recursos enfatiza a origem dessas capacidades na evolução da organização (e em sua cultura), a abordagem de capacidades dinâmicas de Prahalad e Hamel (1990) enfatiza seu desenvolvimento substancialmente por meio de um processo de aprendizado estratégico. Há aqui dois grupos de autores que veem estratégia “de dentro para fora”, em um caso com ênfase na capacidade de aprender, no outro com ênfase nas capacidades enraizadas na cultura (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Uma competência é um conjunto de tecnologias e habilidades, e não uma única tecnologia ou habilidade isolada. A marca de autenticidade das competências essenciais é a integração. Uma competência específica de uma organização retrata a soma do aprendizado de todos os aglomerados de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 1995). As competências essenciais são a capacidade de integrar recursos, produtos e serviços, ou seja, a competitividade da organização é determinada pelo alinhamento entre as competências da empresa e sua estratégia formulada e adotada de maneira a gerar vantagem competitiva (RIBEIRO et al., 2012).

Independente de usar o termo competência ou capacidade, a proposição inicial é de que a competição entre organizações é, ao mesmo tempo, uma corrida pelo controle da competência e pela posição e poder no mercado. Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma habilidade precisa passar em três testes para ser considerada uma competência específica da organização:

- a) valor percebido pelo cliente: uma competência essencial precisa dar um subsídio desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que possibilitam à empresa oferecer um benefício substancial ao cliente;

- b) diferenciação entre concorrentes: para ser considerada uma competência essencial, uma capacidade deve ser competitivamente única. Isso não significa que, uma competência, para ser qualificada como essencial, precise estar nas mãos de uma única organização, mas que qualquer capacidade onipresente em todo o setor não pode ser definida como específica, a não ser que, seja explicitamente superior ao das outras empresas. Em todos os setores haverá inúmeras capacidades e habilidades que compõem um pré-requisito para a participação das empresas em um setor determinado, mas não oferecem um diferencial em relação aos concorrentes. O *benchmarking* das competências de uma organização em relação às competências dos concorrentes ajuda a evitar uma inclinação natural de superestimar a singularidade de suas capacidades próprias;
- c) capacidade de expansão: uma competência essencial é de fato essencial quando estabelece a base para entrada em novos mercados de produtos. Ao estimar a expansão de uma competência, a gerência sênior deve se empenhar para escapar de uma visão das capacidades da organização centrada no produto.

No sentido contábil da palavra, uma competência essencial não é um ativo. As competências essenciais não constam no balanço (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Porém, uma habilidade para a gestão da fábrica (ex. produção enxuta da Toyota), uma marca (os anúncios da Coca-Cola), um canal (a logística da Wal-Mart) ou uma propriedade intelectual (a habilidade da Motorola em explorar e proteger seu portfólio de patentes) pode constituir uma competência essencial.

Quanto mais a competência é utilizada, mais valiosa e mais aprimorada ela se torna. Uma competência essencial é, de uma forma mais sucinta, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente singular e contribui para o custo do produto ou para o valor percebido pelo cliente (HAMEL; PRAHALAD, 1995), algumas competências terão um impacto superior na *performance* financeira, enquanto outras não (SONG; BENEDETTO; NASON, 2007). No entanto, embora todas as competências essenciais sejam originadoras de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Uma competência essencial é precisamente o que está implícito no termo: uma habilidade, uma aptidão (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) dizem que há uma distinção entre as heranças (ativos, marcas, uma base instalada, patentes, infraestrutura de distribuição e afins) herdadas do passado e as competências que serão imprescindíveis para lucrar no futuro. É plausível fazer uma leitura precisa das capacidades de uma organização quando se subtrai dos seus lucros o percentual

proveniente de sua herança histórica. A lucratividade excedente mede a habilidade da organização de gerenciar e explorar suas capacidades únicas.

Como passar do tempo, o que era uma competência essencial pode transformar-se em uma capacidade básica. Em muitos setores da economia, velocidade de chegada ao mercado, qualidade, respostas rápidas no atendimento ao cliente – antes verdadeiros diferenciais – estão se transformando em vantagens rotineiras (HAMEL; PRAHALAD, 1995). É necessário que ocorra o entendimento entre os mecanismos que podem proporcionar vantagem competitiva sustentável, isso requer a elaboração de estratégias que utilizem ao máximo as características individuais de cada organização (GRANT, 1991).

Por outro lado, as empresas possuem outras habilidades menos flexíveis e mais específicas ao desempenho de suas atividades. Estas habilidades são definidas como competências organizacionais. As competências organizacionais correspondem à integração e à coordenação de capacidades dentro de uma unidade de negócios. À medida que as capacidades são ligadas às funções, as competências são ligadas às unidades de negócios. Uma competência organizacional é resultante da integração de diferentes capacidades funcionais (JAVIDAN, 1998).

Cabe salientar que, Barney (1995), ao certificar que pode haver discrepâncias nos conceitos de capacidades e competências, não considera pertinentes tais diferenças para os propósitos da VBR, aceitando a adoção desses termos sem distinção. Diante disso, a abordagem que adotou-se nesta dissertação para a formulação da Matriz de Recursos e Competências tem como base a definição de Barney (1995), onde serão abordados os recursos tangíveis e intangíveis de acordo com os conceitos dos autores Barney (1991), Hall (1992), Peteraf (1993), Levy e Weitz (2000) e Barney e Hesterly, (2011). E competências organizacionais (ou capacidades) segundo a ótica de Prahalad e Hamel (1990) e Levy e Weitz (2000).

2.4.1.1 Alavancagem de Recursos

Hamel e Prahalad (1995) corroboram com a questão dos recursos, afirmando que, do mesmo modo que a necessidade gera a invenção, a expansão produz a alavancagem de recursos. Embora a abundância de recursos, ou a folga destes, possibilite às empresas ser estratégicas na perspectiva de investimento, não servem para aumentar a sabedoria das decisões estratégicas. A fartura de recursos e a conseqüente possibilidade de fazer várias apostas e suportar vários fracassos substitui, muitas vezes, o pensamento estratégico criativo e disciplinado. Se não há capacidade para a alavancagem de recursos, se a organização não aprendeu a fazer “mais com

menos” e, em outras palavras, os riscos de ser “estratégica” são completamente proporcionais ou mais do que proporcionais às possíveis recompensas, não há vantagem em ser estratégico (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Uma organização com excesso de ambição e carência de recursos visualiza rápido que não pode apenas imitar as vantagens dos concorrentes mais afluentes, não pode assumir os mesmos custos de entrada, não consegue gastar as mesmas quantias que seus concorrentes, não pode admitir a mesma ineficiência e lentidão e não pode arriscar a jogar de acordo com as mesmas regras do líder (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) tratam a alavancagem dos recursos em cinco premissas iniciais. A primeira é que a organização pode ser idealizada como um portfólio de recursos (técnicos, humanos, financeiros), bem como um portfólio de unidades de negócio concentradas em produtos ou mercados. A segunda premissa é que as restrições de recursos não são impreterivelmente um obstáculo à conquista da liderança global, tampouco a abundância de recursos é garantia da continuação da liderança. A terceira premissa diz que existem grandes diferenças entre as empresas no mercado e o impacto competitivo que elas são capazes de criar com uma determinada quantidade de recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A quarta premissa afirma que, os ganhos em eficiência baseados na alavancagem provêm, sobretudo, do aumento do numerador nos índices de produtividade (lucros líquidos e faturamento) e não na redução do denominador (número de funcionários e investimento). A quinta premissa é que a tarefa de destinação de recursos da alta gerência recebeu excessiva atenção quando comparada à tarefa de alavancagem de recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A alavancagem de recursos pode ser alcançada de cinco formas fundamentais: (i) por meio da concentração mais eficaz dos recursos nos objetivos estratégicos principais; (ii) por meio do acúmulo mais eficaz de recursos; (iii) por meio da complementação de um tipo de recurso com outro com a finalidade de gerar uma ordem de maior valor; (iv) por meio da conservação de recursos, quando possível; e (v) por meio da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.4.1.2 Recursos Tangíveis e Intangíveis

Os recursos internos existentes nas organizações distinguem-se entre tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984). Barney e Clark (2007) dizem que recursos tangíveis

incluem todos os ativos concretos da empresa, como prédios, fábricas, máquinas, localização, produtos, entre outros. E quanto aos intangíveis, os autores argumentam que eles não podem ser materializados e estão associados a elementos como interação entre equipes, conhecimento, reputação corporativa, entre outros.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) os recursos tangíveis, como prédios e máquinas, assim como outros menos tangíveis, como sistemas orçamentários e conhecimento científico, relacionam-se com os membros de uma organização para elaborar aquilo que os antropólogos chamam de “cultura material”.

Desta forma, a empresa é um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis. É uma rede de interpretações comuns, o que torna este conjunto um sistema único. São as organizações que mantêm, moldam e renovam esses recursos. E também reúnem o social ao econômico – cultura social com cultura material (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com Hall (1992), os recursos intangíveis, por sua dificuldade ou mesmo impossibilidade de serem transferidos ou imitados, são os agentes de maior lucratividade. Isto é, quanto mais complexo de constatar, mensurar e comparar, mais difícil é substituir ou imitar um recurso e, desse modo, maior a vantagem competitiva que pode ser retirada desses recursos.

Recursos intangíveis podem ser encontrados de diversas maneiras nas organizações. Kristandl e Bontis (2007) os constataam em áreas relacionadas ao capital intelectual, como a área processual, jurídica, gerencial, entre outros. Hall (1992) faz uma distinção entre recursos intangíveis que são ativos e os que são habilidades. Para o autor, recursos intangíveis considerados como ativos são patentes, marcas, direitos autorais, identidades visuais registradas, segredos industriais, contratos, redes de relacionamento e reputação. E os recursos intangíveis vistos como habilidades são: cultura e know-how e são dependentes de pessoas.

Com base nos princípios de Hall (1992), um estudo realizado por Lopez (2003), apresentou que os recursos intangíveis, por serem mais dependentes de pessoas, são os que disponibilizam maiores retornos econômicos em relação à concorrência.

2.5 ABORDAGEM VRIO

É possível desenvolver, por meio da Visão Baseada em Recursos, um conjunto de ferramentas para analisar os distintos recursos e as diferentes capacidades que uma empresa pode ter, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Deste modo, é possível identificar as forças e fraquezas internas de uma organização. A principal ferramenta descrita por Barney e Hesterly (2011) para conduzir esta

análise interna é chamada de VRIO, que diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo.

Barney (1991), ao questionar como pode uma organização saber quais recursos são estratégicos, ou seja, se oferecem os maiores benefícios sustentados perante a concorrência, determinou quatro critérios (de alguma forma remanescentes das cinco forças de Porter): (i) valor; (ii) raridade; (iii) imitação; e (iv) substituição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Tal abordagem foi atualizada em 1995, para o modelo atual.

Barney e Clark (2007) reforçam que há quatro propriedades básicas para determinar se um recurso tem as características indispensáveis para ser uma fonte de vantagem competitiva, das quais: a) ser capacitado para gerar valor para a empresa; b) ser raro; c) ser difícil de imitar; e d) que disponha de uma organização favorável ao seu aproveitamento. Esses requisitos compõem a abordagem VRIO – Valor, Raridade, Imitação e Organização, detalhada a seguir:

2.5.1 Valor

Barney e Hesterly (2011 p. 61) esclarecem que há perguntas que podem nortear as questões correspondentes ao modelo VRIO. A questão do valor é: “os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?” Se a resposta for afirmativa, os recursos e capacidades desta organização são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Se a resposta for negativa, isso significa que os recursos e capacidades são as fraquezas da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que para ser estratégico, um recurso indiscutivelmente precisa ser valioso – ele deve ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização. Ou ainda, o atributo do valor refere-se à condição do recurso criar valor econômico ao produto ou a diminuição dos custos econômicos (PETERAF; BARNEY, 2003), que são fundamentais para a conquista da vantagem competitiva.

Corroborando com Barney (1991), Collis e Montgomery (2008), afirmam que o valor de um recurso deve ser adquirido por meio de sua comparação com os concorrentes. Desta forma, uma empresa só terá conhecimento se seus recursos são valiosos se os comparar com empresas da concorrência.

2.5.2 Raridade

Compreender o valor dos recursos e das capacidades de uma empresa é a primeira

etapa para entender suas forças e fraquezas internas, porém, quando estes recursos ou estas capacidades são controlados por diversos concorrentes, dificilmente será considerada uma vantagem competitiva. Por isso, Barney e Hesterly (2011 p. 66), elaboraram a seguinte questão da raridade: “quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosas?”.

Os autores afirmam que nem todos os recursos e capacidades de uma organização precisam ser raros e valiosos, pois a grande parte das empresas tem uma base de recursos e capacidades valiosos, mas comuns. Esta base pode ser essencial para que a empresa tenha paridade competitiva e se mantenha no mercado (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2011). Corroborando, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dizem que um recurso é estratégico enquanto é raro e tem alta demanda.

Para Peteraf (1993), a raridade é relativa à heterogeneidade, pois em meio ao sortimento de recursos da organização, os recursos escassos são capazes de prover ganhos acima da média e conseqüentemente, vantagem competitiva. E segundo Barney e Clark (2007), um recurso é raro quando é controlado por poucas organizações de um mesmo setor.

2.5.3 Imitação

Ademais de valioso e raro, um recurso deve ser também difícil de imitar. A “inimitabilidade” pode derivar de fatos históricos, de ambigüidade casual, ou apenas, de complexidade, ou seja, os concorrentes compreendem que levará muito tempo e custará caro criar um recurso semelhante e, que passado esse prazo, a empresa original poderá estar muito adiante (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A “inimitabilidade” refere-se aos custos de oportunidade relativos à imitação ou à transferência, por uma organização concorrente, de um determinado recurso (BARNEY, 2011). Esse atributo está associado à duração da vantagem competitiva (temporária ou sustentável). Um fator relacionado à imitação corresponde às condições em que o recurso é desenvolvido em determinada empresa ou, de acordo com Barney (1991), a *path dependence*, isto é, o desenvolvimento histórico de certo recurso que forçaria o imitador a cursar os mesmos caminhos.

Conforme Barney e Clark (2007), os três mecanismos de impedimento à imitação são: (i) a ambigüidade causal, a qual acontece quando é muito difícil reconhecer as variáveis causadoras pelo sucesso ou pelo fracasso de uma estratégia que poderia ser copiada. Essa definição está relacionada diretamente à percepção de incerteza em como imitar uma estratégia

bem-sucedida; (ii) a complexidade social, a qual envolve o relacionamento interpessoal entre os indivíduos de uma organização ou entre esses indivíduos e os atores externos. Essa designação envolve valores como confiança e reputação; e (iii) as condições históricas únicas, onde as circunstâncias, pelas quais os recursos foram obtidos, impossibilitam outra maneira de obtenção, à exceção da circunstância e do momento específico em que foi feito. Essa concepção está relacionada diretamente à noção de pioneirismo (BARNEY, 1991).

2.5.4 Organização

Um recurso pode ser raro e difícil de imitar, mas não será estratégico se os concorrentes encontrarem um substituto para ele (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As oportunidades existentes na organização, para a aplicação produtiva dos recursos, constituem um atributo imprescindível para a sua identificação e seu desenvolvimento, objetivando a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007). Estas condições organizacionais correspondem a estruturas formais e informais, políticas de remuneração, sistemas de controle gerencial, enfim políticas e processos que permitem o funcionamento da organização.

Portanto, pode-se supor que quanto mais raros, integrados, únicos, difíceis de imitar e de substituir forem esses fatores em comparação aos dos concorrentes, maiores serão as chances de utilizá-los de forma estratégica, tanto para a invenção de produtos e/ou serviços de valor elevado para o mercado, como para motivar o caminho do próprio mercado na direção mais vantajosa à organização - gerando desempenho superior.

2.5.5 Aplicação da Abordagem VRIO

Barney e Hesterly (2011) mencionam que as questões de valor, raridade, imitação e organização podem ser compiladas em um modelo para melhor compreensão do retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma organização.

Para os autores, se um recurso ou uma capacidade coordenados por uma organização não forem valiosos, eles não possibilitarão que a organização eleja ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizem ameaças ambientais. Esses recursos ou capacidades são considerados fraquezas e se forem explorados, é possível que se coloquem em desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A exploração de recursos e capacidades valiosos, mas não raros, poderá gerar paridade competitiva. Assim, recursos valiosos, porém não raros, podem ser considerados forças organizacionais. Se um recurso ou capacidade são valiosos ou raros, contudo não custosos de imitar, sua exploração gerará uma vantagem competitiva temporária para a organização, portanto pode ser visto como uma competência diferencial, porém se estes recursos forem valiosos, raros e custosos de imitar, originará uma vantagem competitiva sustentável. Esses tipos de recursos e capacidades são forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As definições acima relacionadas, podem ser visualizadas e compreendidas nos Quadros 2 e 3:

Quadro 2 – Abordagem VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Quadro 3 – A relação entre a Abordagem VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou uma capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

Barney e Hesterly (2011) explicam que a questão organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Se uma empresa tem todas as demais questões, mas não tem organização para extrair a máxima vantagem, parte de sua vantagem competitiva potencial pode perder-se.

2.6 EMPRESAS FAMILIARES

É impossível descrever o cenário econômico, político, social e cultural sem mencionar

a participação e importância das empresas familiares, pois elas possuem representatividade no mundo todo. Independente do porte e tamanho, as empresas familiares fazem parte do cenário econômico e produtivo e são responsáveis por uma parcela de empregos gerados com considerável geração de renda (PÉREZ; GUTIÉRREZ, 2016). Elas representam parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, porém as estatísticas mostram que uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sobrevivência dessas organizações. Os fundadores não negam a preocupação de fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho. Portanto, sua importância está no poder gerador de empregos e no espírito empreendedor que acompanha seus fundadores (PÉREZ; GUTIÉRREZ, 2016).

As empresas familiares variam em tamanho e segmento. Bueno, Fernández e Sánchez (2008) acreditam que organizações familiares podem ser encontradas desde a pequena loja até grandes organizações comandadas por familiares. Segundo os autores, o empreendimento familiar surge por iniciativa de uma pessoa visionária, o qual, normalmente pela oportunidade ou necessidade, empreende e desenvolve a empresa. Essas organizações, geralmente, são lideradas por este fundador que, posteriormente, terá que desenvolver um sucessor para comandar a empresa. Esse processo sucessório, na maioria dos casos, se dá por um membro da família. Em relação aos cargos de gestão, as organizações familiares possuem características próprias e se diferem das demais. Ricca Neto (1998, p. 9), mostra que os laços familiares desse modelo de empresa formam um conjunto de elementos que determina “o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Essas características apresentam recursos e capacidades estratégicas próprias levando esse modelo de empresas a desenvolverem um alto grau de comprometimento e de dedicação de seus membros. Outro ponto de distinção é a presença afetiva junto à comunidade local. Donnelley (1964) caracteriza uma empresa como familiar quando a mesma se identifica e pertence a uma família por no mínimo duas gerações, influenciando-se reciprocamente. Para Maciel (2013) a empresa familiar é aquela em que a maioria dos votos está em poder da família controladora, incluindo o fundador, o qual busca deixar a empresa a seus descendentes, obrigando-os a conservar as raízes e os valores que permitem manter a unidade familiar por meio do patrimônio.

Ainda, segundo Souza-Silva, Fischer e Davel (1999) uma empresa pode ser caracterizada como familiar quando: (i) se manifesta por meio da propriedade, parcial ou integral, do capital; (ii) tem influência diretivo-estratégica; (iii) possui influência ou identificação dos valores organizacionais com a família; e (iv) decisão sobre o processo

sucessório. Qualquer empresa controlada por uma família, com pelo menos dois membros da família em sua gestão, e que envolve também membros não familiares, é considerada empresa familiar (TAGIURI; DAVIS, 1992).

Corroborando com Donnelley (1964), Lodi (1998) afirma que só se caracteriza uma empresa como familiar após a segunda geração de dirigentes. Enquanto estiver nas mãos do fundador corresponde à gestão pessoal: “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (LODI, 1998, p. 6).

Pode-se verificar que as empresas familiares são organizações com características particulares e/ou peculiares, pois os valores familiares são compartilhados com todos os membros que nelas atuam e passam a agir de acordo com valores dessas empresas. Essas características podem se tornar positivas, pois proporcionam vantagens para as empresas familiares, porém existem também as características que se apresentam de forma negativa, causando as desvantagens.

Oliveira (1999) mostra algumas características que se apresentam de forma positiva:

- a) lealdade dos funcionários: os gestores se fazem presentes de forma permanente na empresa e os empregados, ao se relacionarem constantemente com os fundadores, se identificam melhor com este tipo de estrutura, conseguindo uma aproximação positiva;
- b) nome da família: a força e a reputação do nome da família, no ambiente interno e externo, tende a produzir confiabilidade e com isso o processo de negociação e de conquista de mercado é favorecido;
- c) continuidade da gestão: a sucessão de familiares competentes na direção dos negócios garante o respeito e a confiança na empresa;
- d) rapidez no sistema de decisão: o grupo familiar tem liberdade de tomar decisões abrangentes e globais sem precisar prestar contas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial. A estrutura hierárquica tende a ser mais simples, o que agiliza as decisões e ações, refletindo no melhor atendimento dos clientes;
- e) cultura organizacional: os valores expressos na cultura organizacional são fortes elementos da sobrevivência de empresas familiares e servem como base para definir sua missão. Normalmente, essas empresas cultivam valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral;

- f) sentido de missão: foco em uma única visão e atuação conjunta voltada à missão da empresa na comunidade se constitui um fator positivo da administração da emoção em favor do negócio;
- g) conhecimento amplo: o gestor, de empresas familiares, geralmente, conhece e domina todo o processo de produção, da gestão à força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma.

Oliveira (1999), ao descrever esses aspectos como fatores que fortalecem o negócio, destaca: (i) o comprometimento; (ii) o conhecimento; e (iii) a flexibilidade do tempo, do trabalho e do dinheiro. O autor diz que os gestores têm percepção de longo prazo ademais de confiança e orgulho com a continuidade da empresa e com o nome da família. Para isso, eles buscam a construção de uma cultura estável que preserva valores e mantém uma forte imagem do negócio, no contexto local e fora dele.

Como características negativas, Lodi (1998) defende que a organização familiar, por sua constituição e sua natureza, apresenta algumas características que são prejudiciais ao desenvolvimento empresarial e à sua perpetuação no mercado. Tais como:

- a) conflitos de interesses entre família e empresa: trata-se de relações conflituosas que podem (des) capitalizar a empresa ademais da falta de disciplina que pode ocorrer na gestão, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa para fins familiares: essa atitude é fruto da falta de normas, procedimentos e racionalização da administração, fator que pode levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras;
- c) falta de planejamento e de procedimentos formais de gestão: o micro gerenciamento ou pequena visão empresarial é comum entre as empresas familiares. Essa realidade possibilita a informalidade, levando à ausência de planejamento formal, trazendo sérios problemas no processo produtivo e financeiro;
- d) resistência à modernização do processo de gestão, de produção, de comercialização e de distribuição das mercadorias e dos serviços: a falta de abertura para a modernização para acompanhar as mudanças em processo reflete diretamente na competitividade do mercado;
- e) a centralização do poder, e o não estabelecimento de política de seleção, de treinamento e de desenvolvimento das pessoas abre possibilidade para promoções

e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais e profissionais.

Ao considerar os pontos favoráveis e não favoráveis à gestão de empresas familiares, percebe-se que os valores individuais dos participantes de uma família, nos aspectos mais relevantes da administração empresarial, se destacam. O conjunto desses fatores fortalece a empresa familiar e, quando há ruptura de um dos aspectos, verifica-se a perda da unidade e, conseqüente, o enfraquecimento do grupo familiar.

Quando isso acontece, alguns empreendedores, mais atentos à realidade, buscam a profissionalização da empresa por meio da formação acadêmica dos próprios filhos e netos, a partir dos interesses organizacionais da família. Lodi (1998, p. 25) explica que “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”, acrescentando pessoas capacitadas e qualificadas para o desenvolvimento da empresa.

2.7 EMPRESAS FAMILIARES E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Como mencionado no capítulo anterior, as empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia global e são a chave para processos empreendedores (CHRISMAN et al., 2007; DAWSON, 2011). Os membros da família, geralmente, tem seu interesse alinhado com os negócios da família, porque eles identificam a si mesmos com os objetivos e os valores da organização (MEYER; HERSCOVITCH, 2001; DAWSON, 2011).

Dawson (2011) descreve duas variedades de empresas familiares: as de estilo de vida e as empreendedoras. O primeiro tipo descrito prioriza a criação de valor por meio de benefícios “não econômicos”, como dar emprego a membros da família e preservar os laços familiares. Essas empresas, que têm sido rotuladas como empresas de estilo de vida, muitas vezes resistem à mudança, não estão dispostas a contratar gerentes não familiares e tornam-se cautelosas na sua estratégia, reduzindo assim seu potencial de crescimento e lucratividade futura. Enquanto as empresas familiares empreendedoras são aquelas que perseguem principalmente a criação de riqueza, apoiam atividades empreendedoras e reconhecem oportunidades, graças à visão de longo prazo e fortes relacionamentos com as principais partes interessadas. Estas são as empresas que desempenham um papel importante na criação de emprego, na inovação tecnológica e no progresso econômico.

A adaptabilidade e a flexibilidade das empresas familiares têm sido associadas com uma identidade forte, baseada em um núcleo de valores que são compartilhados entre diferentes gerações (HATUM; PETTIGREW, 2004). O desempenho destas empresas refere-se à

eficiência com que utilizam de recursos internos, bem como a realização de metas organizacionais. As famílias influenciam o desempenho das empresas, principalmente, por meio de metas e de relacionamentos, de recursos ou de bens familiares (DYER, 2006). Ao investigar uma teoria que compreenda como os objetivos, os relacionamentos e os recursos da família afetam o desempenho da empresa, a teoria da agência e a visão baseada em recursos parecem ser as mais promissoras (HITT, 2003; DYER, 2006). A teoria da agência e a visão baseada em recursos sugerem que certos "fatores familiares" podem levar a vários benefícios e ativos importantes, enquanto outros fatores familiares impõem custos e são passivos para o desempenho da empresa.

Habbershon e Williams (1999) introduziram o conceito da “familiaridade”, que é definida, seguindo a perspectiva da VBR, como: recursos e capacidades idiossincráticas, únicas da família, baseada na interação entre a família (sua história, tradições e ciclo de vida), seus membros (os interesses, habilidades e estágio de vida dos proprietários) e os negócios (suas estratégias e estruturas). Essa teoria sugere que as empresas com ativos valiosos, raros, inimitáveis e aproveitados pela organização podem ser capazes de criar uma vantagem competitiva sustentável. Três tipos de capital (ou ativos) foram associados ao desempenho das empresas familiares: (i) capital humano, (ii) capital social e (iii) capital físico / financeiro (DYER, 2006).

As vantagens da empresa familiar são, na maioria das vezes, descritas como específicas de uma determinada família e empresa. Na VBR, o pacote de recursos que possui o potencial para obter vantagem de desempenho é identificado como idiossincrático para uma determinada empresa em um ambiente particular. Além disso, muitas das vantagens que as empresas familiares dizem possuir são encontradas em seus processos familiares e organizacionais (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

2.8 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A parte teórica dessa dissertação caracterizou-se por conceitos de Estratégia, Varejo, Vantagem Competitiva e Empresas Familiares, sintetizadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Quadro Conceitual

(continua)

TEMAS ABORDADOS	ATRIBUIÇÕES DOS AUTORES
VAREJO	A elevação da concorrência devido ao surgimento de novas tecnologias e de novos formatos de varejo, adicionada às mudanças nas necessidades dos clientes estão obrigando aos varejistas a dedicarem mais atenção para o raciocínio estratégico de longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000).

(continuação)

ESTRATÉGIA	A estratégia é definida como o caminho escolhido pela organização para atingir seus objetivos. Envolve maneiras de usar os recursos internos da organização para aproveitar as oportunidades no ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
	A estratégia é a maneira pela qual a empresa estrutura sua cadeia de valor a fim de obter vantagem competitiva (PORTER, 1996)
	As estratégias podem emergir ou ser formuladas em diversos níveis: em nível de corporação, em nível de unidades de negócios e em nível das áreas funcionais de unidades de negócios (BARCELLOS, 2002).
ESTRATÉGIA NO VAREJO	Estratégia é planejamento, planejar tendo o inimigo em mente, no varejo, o inimigo é a concorrência (RACHMAN, 1973).
	A estratégia de varejo aponta como a empresa planeja focalizar seus recursos para a realização de seus objetivos (EVERED, 1983; LEVY; WEITZ, 2000).
	As áreas-chave de decisão estratégica para o setor varejista são a determinação de uma estratégia de mercado, a estratégia de localização, a estratégia financeira, a estratégia de estrutura organizacional, a estratégia de sistemas de informação e de recursos humanos (LEVY; WEITZ, 2000).
	O planejamento estratégico baseia-se no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste apropriado entre os recursos, talentos e objetivos da empresa e as ameaças e oportunidades de um ambiente varejista sujeito a variações constantes (PARENTE, 2000)
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	A estratégia competitiva visa a determinar uma posição sustentável e lucrativa contra as forças que ordenam a concorrência na indústria (PORTER, 1989).
	A origem das diferenças de desempenho entre as empresas está na capacidade das mesmas se diferenciarem dos seus competidores no uso estratégico de competências e capacidades organizacionais. Tais recursos internos oportunizariam vantagens competitivas, que, por conseguinte, gerariam aumentos nos indicadores de desempenho econômico, visto que os concorrentes não poderiam imitá-los (WERNERFELT, 1984; COLLINS; GRANT, 1991; PORRAS, 1998; BARNEY, 2001).
	A formulação da estratégia competitiva precisa desenvolver a competência na qual a organização é mais forte (FLEURY; FLEURY, 2003)
VANTAGEM COMPETITIVA	A vantagem competitiva é o resultado de uma estratégia bem sucedida e, portanto, a empresa é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).
	A vantagem competitiva sustentável é alcançada quando são gerados obstáculos aos esforços dos concorrentes em imitar ou superar as vantagens implementadas, e investindo na renovação destas vantagens e na descoberta de novas (DAY; REIBSTEIN; GUNTHER, 1999).
	A vantagem competitiva, em termos do resultado da organização, está centrada no emprego combinado de seus recursos (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008; BESANKO et al., 2011).
VISÃO BASEADA EM RECURSOS	A VBR é uma abordagem dentro da Administração Estratégica que reconhece a empresa como um composto de recursos e capacidades que a distingue das demais concorrentes. Tais recursos e capacidades, ao serem controlados por esta organização, auxiliam na conquista da vantagem competitiva com retornos superiores (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).
	A abordagem da RBV é fundamentada na teoria econômica e esclarece como os recursos de uma organização podem orientar o seu desempenho em um ambiente competitivo (COLLIS E MONTGOMERY, 2008).
	As empresas são reconhecidas como um conjunto de recursos – “feixes de recursos” - que não podem ser comprados e vendidos livremente no mercado (WERNERFELT, 1984).
RECURSOS E COMPETÊNCIAS	As capacidades compõem um subconjunto dos recursos de uma organização e são determinadas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por inteiro outros recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2011).
	As capacidades são definidas como um pacote complexo de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às organizações coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos (DAY, 1990).

(conclusão)

RECURSOS E COMPETÊNCIAS	Capacidades são ativos invisíveis, tangíveis ou intangíveis, desenvolvidos pela firma, por um período de tempo que não podem ser facilmente adquiridos, ou seja, devem ser construídos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
	Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser divididos em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).
	Wernerfelt (1984), na área de estratégia, foi o primeiro a desenvolver a ideia de Penrose, em premiado artigo que deu nome à Teoria Baseada em Recursos.
	A expansão produz a alavancagem de recursos, que são fundamentadas em cinco premissas - portfólio de recursos, restrição de recursos, quantidade de recursos e seu impacto, aumento do numerador nos índices de produtividade e destinação de recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1995)
ABORDAGEM VRIO	Barney (1991), ao questionar como pode uma organização saber quais recursos são estratégicos, ou seja, se oferecem os maiores benefícios sustentados perante à concorrência, determinou quatro critérios: (i) valor; (ii) raridade; (iii) imitação; e (iv) organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
A EMPRESA FAMILIAR E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS	Para desenvolver uma teoria sobre como os objetivos, os relacionamentos e os recursos da família afetam o desempenho da empresa, a teoria da agência e a visão baseada em recursos da empresa parecem ser as mais promissoras (HITT, 2003; DYER, 2006).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No próximo capítulo, denominado procedimentos metodológicos, será apresentado o método utilizado para identificar, analisar e avaliar os recursos e competências da organização investigada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de atingir os objetivos propostos, apresentam-se neste capítulo os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo. A descrição do método é fundamental para indicar sua validade e a relevância dos resultados. Inicia-se sua estrutura com o delineamento da pesquisa e em seguida, explana-se sobre a caracterização do caso de estudo, descrevem-se os procedimentos de coleta, triangulação e saturação, e, por fim, o processo de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Demo (2011) descreve a ciência como um modo possível de ver a realidade, porém nunca único e final. Afirma ainda que a ciência caracteriza-se por ser instrumentação técnica, de teor formal, com vistas a dominar a realidade, sem todavia discuti-la. Para o autor, a metodologia é disciplina instrumental para o cientista social. Alguns se dedicam a ela especificamente e fazem dela um campo próprio de pesquisa (DEMO, 2011). A finalidade deste capítulo é caracterizar a pesquisa por sua natureza, abordagem, objetivo e procedimentos técnicos, a coleta e análise dos dados que foram utilizados no estudo.

Essa pesquisa teve como seu principal objetivo avaliar os recursos e as competências estratégicas de uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade, por isso, a partir da revisão bibliográfica, estudos e pesquisas já realizadas na área, buscou-se identificar as diferentes abordagens e teorias que contribuíram na formulação estratégica e na visão baseada em recursos que foram utilizados para construir esta dissertação.

Portanto, este estudo configura-se, em relação a sua natureza, como aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos de pesquisa exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória, por meio do estudo empírico, permite que o pesquisador aprofunde-se no assunto, em busca de informações sobre o objeto de estudo (DE ANDRADE, 2000). Este estudo foi considerado exploratório, pois foram realizados poucos trabalhos relacionados ao tema, em empresas familiares, no setor varejista. E a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que haja interferência do pesquisador (DE ANDRADE, 2000).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso único, utilizado como estratégia de pesquisa. Com a utilização de dados convergentes para triangulação, esta

estratégia de pesquisa se baseia em diversas fontes de evidência. Posto isto, se torna ideal para a compreensão das dinâmicas existentes em contextos específicos (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa qualitativa é um campo de investigação em seu próprio direito. Ela corta transversalmente disciplinas e provém importantes ferramentas para a pesquisa em temas de gestão e negócios, tais como administração geral, marketing, liderança, estratégia corporativa, contabilidade, entre outros (GUMMESSON, 2000; DENZIN; LINCOLN, 2008). Esta abordagem assume particular relevância ao estudo das relações sociais, pois consiste em escolher os métodos e as teorias convenientes e adequadas e para o reconhecimento e análise de distintas perspectivas, que configuram na produção de conhecimento (FLICK, 2009A). A característica fundamental da pesquisa qualitativa expressa compromisso com eventos de visualização, normas, ação e valores, a partir da perspectiva das pessoas que estão sendo estudadas (BRYMAN, 1988).

Stake (2011) afirma que o estudo qualitativo é experiencial, interpretativo, situacional e personalístico. O autor defende que, o pesquisador qualitativo, geralmente, tenta garantir ao leitor que o objetivo não é alcançar uma generalização, mas oferecer exemplos situacionais à experiência do leitor (STAKE, 2011). O principal ponto da pesquisa qualitativa é a capacidade para estudar fenômenos indisponíveis em qualquer lugar (SILVERMAN, 2009). Esta pesquisa tem a intenção de possibilitar uma melhor visão do contexto do tema proposto, sendo a análise particularmente qualitativa.

De acordo com Vergara (2005), a pesquisa pode ser caracterizada em dois critérios básicos: quanto aos fins, como sendo exploratória e descritiva e, quanto aos meios de investigação, como sendo uma pesquisa de campo, suportada por pesquisa bibliográfica, mediante um estudo de caso. Todos estes aspectos fazem parte desta pesquisa, pois trata-se de um estudo de caso único, com finalidade exploratória e descritiva, por meio de uma pesquisa de campo, com o apoio de pesquisa bibliográfica.

As pesquisas exploratórias têm o propósito de fornecer uma visão geral e uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e construindo hipóteses que possam oportunizar estudos futuros, tendo como objetivo principal, o aperfeiçoamento de ideias ou descobertas (GIL, 2010).

Por sua vez, na pesquisa descritiva, o pesquisador apenas retrata o objeto de pesquisa, logo, não interfere nos resultados, desta forma, revela a frequência de acontecimentos, as causas, a natureza, as características, as conexões e as relações de um fenômeno com outros. Este modelo de pesquisa divide-se em dois tipos: a pesquisa bibliográfica ou documental, onde o pesquisador faz um levantamento de abordagens e temas que foram desenvolvidos e

levantados por estudiosos, adquirindo conhecimento por meio de material publicado e, a pesquisa de campo, que se refere à procura por empresas e entidades do setor a ser estudado (BARROS; LEHFELD, 2007).

O estudo de caso caracteriza-se por dar atenção especial a questões que podem ser exploradas por meio de casos (BRYMAN, 1988; LAKATOS; MARCONI, 2011). O estudo de caso único é um projeto apropriado sob algumas circunstâncias e sob cinco justificativas – ou seja, um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal (YIN, 2015). Gil (2009) corrobora dizendo que são diversas as razões que justificam a realização de um estudo de caso único, sendo a mais recorrente a do caso raro. Quando as questões de pesquisa procuram explicar “como” e “por que” tal fenômeno social funciona, mais o método da pesquisa será relevante e estará adequada ao estudo de caso (MARTINS, 2008; YIN, 2015). Este método também é pertinente quando suas questões exigirem uma descrição vasta e “profunda” de algum fenômeno social (YIN, 2015).

O estudo de caso único pode desempenhar uma contribuição significativa para a formação da teoria e do conhecimento, desafiando, confirmando ou ampliando a teoria. Esse estudo pode, até mesmo, auxiliar a reenfocar as futuras pesquisas em todo um campo (YIN, 2015). “Portanto, os projetos de caso único exigem uma investigação cuidadosa do caso em potencial, para reduzir as chances de representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta da evidência do estudo de caso” (YIN, 2015, p. 56).

Ao apoiar-se na teoria da VBR, a qual fornece um modelo teórico estabelecido para analisar as relações entre os processos ao nível da empresa, ativos, estratégia, desempenho e vantagem competitiva sustentável para a empresa familiar, optou-se por realizar um estudo de caso único, pois se considerou que essa estratégia de pesquisa é a mais adequada para a empresa em questão. A Casa Magnabosco está no mercado há mais de 100 anos, sob a direção de familiares há quatro gerações, e é a única em Caxias do Sul com essas características, por isso se trata de um caso peculiar e único na cidade. Uma vez que as descobertas podem gerar *insights* para futuros estudos e por se tratar de um assunto contemporâneo.

3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Pesquisadores qualitativos aplicam diversos métodos para a coleta de materiais empíricos, que podem ser utilizados em estudos de caso (GUMMESSON, 2000). Estes métodos incluem observação direta, entrevistas, análise de artefatos, registros culturais e documentos, o uso de experiência pessoal, teoria fundamentada em dados, etnografia, pesquisa-ação,

observação e o uso de materiais visuais (COOPER; SCHINDLER, 2008; DENZIN; LINCOLN, 2008).

A pesquisa originou-se com o aprofundamento dos referenciais teórico-conceituais e teve o propósito de responder ao problema de pesquisa: “Quais os recursos e as competências estratégicas encontrados em uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade?”, optou-se, para a coleta de dados, realizar entrevistas narrativas e semiestruturadas, por se tratar de um estudo qualitativo, entrevistas estruturadas, por meio de questionário, observações diretas na empresa e pesquisa e coleta de documentos. Godoy (2006) diz que o motivo para utilizar a entrevista dá-se ao fato de o pesquisador tentar compreender as interpretações que os entrevistados conferem às situações e questões relativas ao tema pesquisado. Para Silverman (2009), a entrevista pode atingir um nível de complexidade e profundidade que não está disponível a outras abordagens baseadas, particularmente, em levantamentos, desde que seja realizada da forma correta.

Mills, Platts e Bourne (2003, p. 153) abordam cinco passos para realizar a entrevista, baseada na VBR, dentro de uma organização:

- a) escolha uma unidade de análise importante estrategicamente e a direção de análise;
- b) eduque os participantes com as ideias da VBR, usando a apresentação de slides e discutindo com os entrevistados;
- c) crie uma história com eventos do passado, mudanças e assuntos relevantes a esta unidade, elaborada a partir das entrevistas individuais semiestruturadas. Monte uma imagem e verifique quanto à precisão e abrangência temporal e conteúdo. Opiniões expressas em entrevistas podem levar a recursos envolvidos com crenças e valores;
- d) use os alertas de história e categoria de recursos para debater uma lista de recursos que sustentam as atividades na unidade de análise;
- e) avalie os recursos, usando as questões, “quão valioso?” e “quão sustentável?”, finalizando a entrevista para posterior avaliação dos resultados.

Portanto, seguindo os passos propostos por Mills, Platts e Bourne (2003), foram entrevistados os dois últimos diretores da organização (entrevistas semiestruturadas). Foram entrevistados também, o ex-diretor (segunda geração), ademais de duas filhas do fundador que trabalharam na Casa Magnabosco e acompanharam a rotina da empresa durante muitos anos, mas por meio de entrevistas narrativas. Para complementar, foram entrevistados funcionários e clientes da Casa Magnabosco, conforme dados apresentados a seguir.

Para Yin (2016), quando o observador quer coletar dados para a pesquisa qualitativa, as possíveis atividades de coleta de dados são os apresentados na Figura 7:

Figura 7 – Métodos de coletas de dados e tipos de dados para a pesquisa qualitativa

Métodos de coletas de dados e tipos de dados para a pesquisa qualitativa	
Método de coleta de dados	Tipos de dados ilustrativos
Entrevistas e conversas	Linguagem verbal e corporal
Observação	Gestos das pessoas; interações sociais; ações; cenas e ambiente físico
Coleta	Conteúdos: documentos pessoais, outros materiais impressos, elementos gráficos, registros arquivais e artefatos físicos
Sentimento	Sensações

Fonte: Adaptado de Yin (2016).

Quando há a adequada coleta e interpretação de dados, um estudo torna-se válido, pois suas conclusões refletem com precisão e representam a vida real. Por outro lado, os estudos tornam-se inválidos se chegarem a resultados falsos. Portanto, os estudos devem usar atributos do delineamento que intensifiquem a validade de suas alegações e resultados (YIN, 2016).

3.2.1 Entrevistas

Para Creswell (2014) a forma primária de coleta de dados é em geral a entrevista e, na pesquisa qualitativa, é indicado o uso de gravador em sua realização. A entrevista em profundidade é uma forma de entrevista no qual o objeto de investigação está constituído pela vida, ideias, experiências, valores e estrutura simbólica do entrevistado (GODOI; MATTOS, 2011). Elas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, e podem ser feitas individualmente ou com um grupo (MERTENS, 1998).

Foram realizadas, nesta pesquisa, 40 entrevistas, das quais três foram entrevistas narrativas e 37 entrevistas semiestruturadas. Todas foram gravadas a fim de preservar o conteúdo original, para que o poder de captação e o registro de elementos de comunicação, dúvidas, vacilações ou entonação no tom de voz e as pausas de reflexão favorecessem a compreensão da narrativa, ademais de possibilitar maior atenção ao entrevistado, aumentando a acurácia dos dados coletados (SCHRAIBER, 1995). Após a coleta das entrevistas narrativas e semiestruturadas, elaborou-se um questionário, com a finalidade de investigar a opinião de todos os funcionários da Casa Magnabosco, porém apenas 28 responderam, dentre eles, cinco que já haviam participado da entrevista em profundidade.

3.2.1.1 Entrevista Narrativa e Participantes do Estudo

A entrevista narrativa inicia com as experiências reveladas nas histórias vividas e narradas pelos indivíduos (CRESWELL, 2014). Coffey e Atkinson (1996) confirmam essa teoria ao afirmar que as histórias são uma maneira dos atores sociais contarem suas experiências de vida. Tais atores contextualizam, produzem e representam seus conhecimentos e experiências pessoais por meio de narrativas e outros gêneros do discurso escrito e falado. Desta forma, narrar histórias pode ser considerada uma das formas essenciais com que os indivíduos organizam sua percepção do mundo (BRUNER,1991).

As entrevistas narrativas, realizadas nesta dissertação, tiveram o propósito de relatar as histórias e as experiências de vida vinculadas à empresa pesquisada. Elas ocorreram mediante agendamento de datas (prévias) com os respondentes e aconteceram de forma individual e presencial. Os entrevistados autorizaram, no momento da pesquisa, a publicar os seus nomes. Foram realizadas três entrevistas narrativas com pessoas ligadas diretamente ao fundador da empresa, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5 – Dados dos participantes da entrevista narrativa

Dados dos Participantes da Entrevista Narrativa					
Nome	Idade	Relação com o fundador da Casa Magnabosco	Cargo ou função que desempenhou na empresa	Tempo de Entrevista	Data da Entrevista
Girólamo Danilo Magnabosco	94 anos	Filho	Ex-diretor	52:31min	19/08/2016
Lucy Magnabosco de Paula Moreira	83 anos	Filha	Ex-funcionária	51:38min	27/10/2016
Maria de Lourdes Magnabosco Horn	89 anos	Filha	Ex-funcionária	40:29min	15/12/2016

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Foi proposta uma pergunta para estimular os entrevistados a contarem histórias referentes à época em que participavam ativamente da organização e administração da Casa Magnabosco. A pergunta que foi utilizada é: “Conte-me a história da Casa Magnabosco, como era na época que o (a) senhor (a) trabalhava lá?”. Assim, pode-se observar a estrutura organizacional com relação aos temas pesquisados. A partir dessa pergunta, outras questões surgiram e os entrevistados discorreram sobre como a empresa foi criada, a sua trajetória pessoal na Casa Magnabosco como era a vida em família dentro da Casa Magnabosco, a qual era também o seu lar.

O ato de contar histórias é estruturado por nossa experiência ao longo de um enredo que o ordena e o explica. Essa ordem ajuda a dar sentido às ações no presente e às expectativas de futuro, sendo que, por meio de histórias é que criamos e disseminamos os nossos valores,

conhecimentos e normas. As histórias podem nos fazer compreender, gerir emoções e reformular sentimentos (GARCIA-LORENZO, 2010).

3.2.1.2 Entrevista Semiestruturada e Participantes do Estudo

Um dos modelos mais utilizados de entrevistas qualitativas é o semiestruturado, guiado por um roteiro de questões, o qual possibilita uma organização flexível e expansão dos questionamentos ao passo que o entrevistado fornece as informações (FUJISAWA, 2000).

O protocolo de pesquisa ou roteiro de entrevista pode ajudar a orientar o estudo e toda a coleta de dados de uma maneira produtiva, porém é preciso manter a mente aberta para capturar uma perspectiva do campo adequadamente e considerar as informações inesperadas que emergem (YIN, 2016).

A partir dos elementos-chave, elaboraram-se três propostas de roteiro de entrevistas semiestruturadas que deram suporte à coleta de dados, um roteiro para os gestores, um roteiro para os funcionários e outro para os clientes. Para os gestores, primeiramente, foram questionados os dados demográficos da empresa e após, as questões foram centradas na abordagem da Visão Baseada em Recursos para identificar, analisar e avaliar os recursos da organização. As questões contemplaram as dimensões valor, importância e/ou desempenho e sustentabilidade dos recursos. As entrevistas foram realizadas com os dois últimos gestores da organização: terceira e quarta gerações, de acordo com o Quadro 6:

Quadro 6 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada - gestores

Dados dos Participantes da Entrevista Semiestruturada - Gestores					
Nome	Tempo de permanência na Organização	Relação com o fundador da Casa Magnabosco	Cargo ou função que desempenha ou desempenhou na empresa	Tempo de Entrevista	Data da Entrevista
André Magnabosco	24 anos	Neto	Ex-diretor	1:02:36min	01/12/2016
Pedro Horn Seibe	1 ano	Bisneto	Diretor	38:53min	18/11/2016

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os roteiros utilizados com os gestores encontram-se no Apêndice A e, para auxiliar na identificação dos recursos e competências, foi utilizada a Matriz de Recursos e Competências (Anexo B), elaborada a partir do referencial teórico, baseada no trabalho de Machado (2012), adaptada ao setor varejista, avaliada e validada junto a dois especialistas do setor (ex-presidente do CDL e vice-presidente do Fecomércio). Os entrevistados autorizaram por e-mail e por mensagem de celular a divulgação de seus nomes nessa pesquisa. O roteiro está dividido em três macro categorias definidas *a priori*, provenientes dos estudos da revisão bibliográfica acerca da VBR, como recursos tangíveis, intangíveis e competências. Sua base constituiu-se a

partir dos autores Barney e Hesterly (2011), Levy e Weitz (2000), Barney (1991), Hall (1992), Peteraf (1993) e Prahalad e Hamel (1990).

A seguir, os tópicos utilizados para a formulação da entrevista e da Matriz de Recursos e Competências utilizada para a coleta e análise de dados:

- a) Recursos Tangíveis ou Capital Físico/ Financeiro:** foram divididos em recursos financeiros, operacionais e físicos de uma organização.
- Recursos Financeiros: (i) fluxo de caixa de negócios existentes (LEVY; WEITZ, 2000);
 - Recursos Operacionais: (i) qualidade dos sistemas operacionais; (ii) sistemas de informações gerenciais; (iii) sistemas de prevenção a perdas e (iv) sistemas de controle de estoque (LEVY; WEITZ, 2000);
 - Recursos Físicos: (i) prédio; (ii) equipamentos da empresa; (iii) localização geográfica e acesso a matéria-prima (suprimentos) (BARNEY; HESTERLY, 2011).
- b) Recursos Intangíveis ou Capital Social e Capital Humano:** são os ativos, recursos organizacionais e recursos humanos.
- Ativos: são (i) patentes; (ii) marcas; (iii) contratos; (iv) redes de relacionamento com clientes; (v) reputação e imagem (BARNEY, 1991; HALL, 1992; PETERAF, 1993);
 - Recursos Organizacionais: (i) estrutura formal de reporte da empresa, (ii) sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação e reputação; (iii) relações informais entre grupos dentro da empresa e fora dela (BARNEY, HESTERLY, 2011);
 - Recursos Humanos: (i) experiência; (ii) treinamento; (iii) motivação; (iv) relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores; e (v) comprometimento dos funcionários (BARNEY, HESTERLY, 2011).
- c) Competências:** foram consideradas as competências comerciais, competências de gerenciamento e competências organizacionais.
- Competências Comerciais: (i) conhecimento e habilidades dos compradores; (ii) relacionamentos com fornecedores; (iii) capacidades na criação de marcas próprias; e (iv) capacidades de promoção e publicidade (LEVY; WEITZ, 2000);

- Competências de Gerenciamento: (i) capacidades e experiência dos principais gerentes; (ii) comprometimento dos gerentes para com a empresa; e (iii) qualidade dos vendedores (LEVY; WEITZ, 2000);
- Competências Organizacionais: (i) cultura organizacional e (ii) responsabilidade social e ambiental (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Algumas questões foram elaboradas *a posteriori* (emergentes), ou seja, após a realização das entrevistas narrativas com os filhos do fundador, como o tema sucessão, que embora tenha sido abordado no referencial teórico, percebeu-se a necessidade de um roteiro semiestruturado apenas após as primeiras entrevistas. Essas questões foram avaliadas e validadas junto a dois especialistas da área de Estratégia e apresentam-se no Quadro 7:

Quadro 7 – Roteiro de entrevista: sucessão familiar

ROTEIRO DE ENTREVISTA - SUCESSÃO FAMILIAR	
AUTORES	QUESTÕES
Brännback, Carsrud e Schulte (2008)	* Você foi preparado para assumir a sucessão da empresa?
Brännback, Carsrud e Schulte (2008)	* Você acredita que a sua maneira de dirigir a empresa é semelhante à maneira que seus antecessores dirigiam?
Gupta e Levenburg (2012) Fletcher, Melin e Gimeno (2012)	* Quais valores eram considerados mais importantes quando seus familiares contavam sobre a história da empresa? Como eram compartilhados esses valores?
Gupta e Levenburg (2012)	* Você considera a cultura da organização uma das fortalezas de sua empresa?
Gupta e Levenburg (2012) Fletcher, Melin e Gimeno (2012)	* Que ponto da cultura familiar você considera importante e que permanece na empresa até hoje?

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial pesquisado (2016).

Entrevistas semiestruturadas individuais foram realizadas, também, com 18 funcionários da Casa Magnabosco, em três datas diferentes. As entrevistas foram feitas em local reservado, escolhido pelos entrevistados, para que os mesmos tivessem maior privacidade. Foram selecionados funcionários que estavam disponíveis no momento de sua realização. Para Rowley (2012) dois fatores principais devem ser considerados para a escolha dos potenciais entrevistados: (i) sua vontade e disponibilidade e; (ii) sua aptidão para visitar o local acordado para a entrevista que, em diversas ocasiões, pode ser escolhido conforme a conveniência do entrevistado. O roteiro foi elaborado a partir do referencial teórico, avaliado e validado por dois especialistas da área, de acordo com o Quadro 8:

Quadro 8 – Roteiro de entrevista – funcionários

ROTEIRO DE ENTREVISTA - FUNCIONÁRIOS		
AUTORES	CATEGORIAS	
Levy e Weitz (2000)	RECURSOS OPERACIONAIS	* Há quantos anos você trabalha na empresa? * Como você descreve o sistema operacional da empresa? Como funciona o controle de estoques? E o sistema de prevenção a perdas?
Barney e Hesterly (2011)	RECURSOS FÍSICOS	* Como você descreve a qualidade dos equipamentos da empresa? Você considera a localização como um atrativo?
Barney e Hesterly (2011)	RECURSOS HUMANOS	* Os funcionários recebem algum treinamento? Com que frequência?
		* Você se sente motivado ao trabalhar na Casa Magnabosco? O que mais motiva você?
		* Conte-me como é o relacionamento entre os funcionários dentro da empresa? E entre gestores e funcionários?
		* Você se sente comprometido para com a empresa? Se sim, qual o principal motivo do seu comprometimento?
Barney e Hesterly (2011)	RECURSOS ORGANIZACIONAIS	* As relações informais entre grupos dentro e fora da empresa são motivados pelos gestores?
Barney (1991); Hall (1992) e Peteraf (1993)	ATIVOS	* Você cria uma rede de relacionamento com seus clientes? Você percebe que há incentivo da empresa?
Barney e Hesterly (2011) Levy e Weitz (2000)	RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS DE GERENCIAMENTO	* Suas habilidades profissionais foram questionadas ao entrar na empresa? E são aperfeiçoadas ao longo do tempo?
Pralhad e Hamel (1990)	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	* A história e a cultura organizacional é passada aos funcionários? De que forma?
		* Na sua opinião, o que levou a empresa aos 101 anos?

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial pesquisado (2016).

O Quadro 9 apresenta a caracterização dos participantes, representando os funcionários entrevistados, o tempo que os mesmos têm de empresa, o cargo que ocupam dentro da organização, setor, a data em que a entrevista ocorreu e, também, o tempo de cada entrevista. Os sujeitos dessa investigação foram identificados como funcionário 1, funcionário 2, funcionário 3 e assim sucessivamente, de acordo com a ordem que foram entrevistadas. Os depoimentos desses respondentes registrados nas análises serão sempre reconhecidos por essa identificação.

Quadro 9 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada – funcionários

(continua)

Dados dos Participantes da Entrevista Semiestruturada - Funcionários					
Entrevistado	Tempo na Organização	Setor	Cargo ou função	Tempo de Entrevista	Data da Entrevista
Funcionário 1	18 anos	Tecidos	Balconista	15:31min	09/01/2017
Funcionário 2	2 meses	Cama, mesa e banho	Vendedor	4:28min	09/01/2017
Funcionário 3	19 anos	Cama, mesa e banho	Vendedor	17:57min	09/01/2017
Funcionário 4	17 anos	Tecidos	Designer de Cortinas	14:51min	09/01/2017
Funcionário 5	5 meses	Tecidos	Vendedor	04:27min	09/01/2017
Funcionário 6	2 meses	Infantil	Vendedor	10:46min	09/01/2017
Funcionário 7	3 anos	Infantil	Vendedor	14:54min	09/01/2017
Funcionário 8	4 anos	Infantil	Caixa	07:19min	09/01/2017
Funcionário 9	2 anos	Todos	Visual Merchandising	13:52min	09/01/2017
Funcionário 10	18 anos	Administrativo	Analista de Crédito	08:22min	11/01/2017
Funcionário 11	2 anos	Feminino Mesanino	Vendedor	09:00min	11/01/2017

(conclusão)

Funcionário 12	3 anos	Masculino	Vendedor	06:20min	11/01/2017
Funcionário 13	18 anos	Masculino	Vendedor	09:41min	11/01/2017
Funcionário 14	3 meses	Feminino/Masculino	Caixa	07:05min	07/02/2017
Funcionário 15	1 ano	Feminino	Vendedor	11:15min	07/02/2017
Funcionário 16	3 anos	Calçados	Vendedor	10:59min	07/02/2017
Funcionário 17	2 anos	Feminino Mesanino	Vendedor	14:01min	07/02/2017
Funcionário 18	17 anos	Cama, mesa e banho	Vendedor	14:02min	07/02/2017

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para realizar a triangulação de entrevistas com todos os atores envolvidos, foram realizadas também, entrevistas com alguns clientes da Casa Magnabosco, a fim de verificar a reputação e a imagem da organização. Os primeiros entrevistados foram indicados por pessoas conhecidas e os demais entrevistados foram indicados por meio de um desdobramento das existentes, ou seja, amostragem em bola de neve. Yin (p. 104, 2016) a partir da amostragem em bola de neve afirma que “é preciso distinguir entre ter uma razão com um propósito e ter apenas uma razão de conveniência para executar esse tipo de pesquisa”.

Nesta etapa, ademais de investigar a reputação e a imagem da empresa, alguns clientes, por sua espontaneidade, permitiram que se identificasse o que eles valorizam na compra de produtos da Casa Magnabosco e, adicionalmente, como percebem os valores da organização objeto do estudo, permitindo, dessa forma, levantar manifestações dos fatores de vantagem da empresa. As perguntas realizadas na entrevista com clientes foram baseadas em uma escala, a qual foi validada por dois especialistas da academia, disponível no artigo “*Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers’ preferences*” de Binz et al. (2013), como demonstra o Quadro 10:

Quadro 10 – Roteiro de entrevista – clientes

(continua)

ROTEIRO DE ENTREVISTA - CLIENTES	
Seis dimensões ortogonais de reputação e imagem:	* Há quanto tempo você compra na Casa Magnabosco? * O que você acha do atendimento oferecido pelos vendedores?
Apelo Emocional	* Qual é o seu sentimento sobre a Casa Magnabosco? Qual a primeira palavra que vem a sua cabeça? * Você confia na empresa? * Você admira e respeita a empresa?
Produtos e serviços	* Você acredita que a empresa sustenta seus produtos e serviços? * Desenvolve produtos e serviços inovadores? * Como você descreve a qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece? * A Casa Magnabosco oferece produtos que valorizam o seu dinheiro?
Visão e liderança	* Você consegue identificar visão e liderança dos funcionários quando vai à loja? * Você percebe que a empresa reconhece e aproveita as oportunidades de mercado?

(conclusão)

Ambiente de trabalho	* Como lhe parece o ambiente de trabalho? Já viu algo positivo ou negativo entre os funcionários?
Responsabilidade social e ambiental	* Você consegue identificar as causas sociais e ambientais nas quais a empresa está engajada? Quais? * Qual o padrão de tratamento às pessoas utilizado pela empresa?
Performance financeira	* Você consegue identificar quais são os concorrentes da Casa Magnabosco? Você acredita que a empresa os supera financeiramente, por meio de mercadorias ou novos produtos? * Você acha que a empresa tem perspectivas de crescimento para o futuro?
Preferência do Consumidor	* Quando você compra um produto ou serviço, qual a importância para você se esta empresa é familiar ou não. * Você prefere comprar produtos de empresas tradicionais na cidade? * Elencar de três a cinco pontos principais que lhe levam a comprar na Magnabosco?

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores Binz et al. (2013).

As pesquisas qualitativas importam-se mais com a compreensão e o aprofundamento, que com a generalização, seja de uma pessoa, um grupo, uma organização política ou instituição, o critério de seleção não é numérico, e considera-se que a amostra ideal é quando a mesma consegue contemplar a totalidade em suas múltiplas dimensões (MINAYO, 1996). Por isso, foram entrevistados 17 clientes da Casa Magnabosco até a saturação teórica, a escolha dos participantes se deu para compreender o fenômeno de interesse. Assim como ocorreu com os funcionários, convencionou-se que os clientes entrevistados seriam identificados pelas iniciais de seu nome. Os depoimentos registrados na análise e discussão dos resultados serão sempre reconhecidos por essa identificação. No Quadro 11 é apresentada a caracterização dessas entrevistas:

Quadro 11 – Dados dos participantes da entrevista semiestruturada – clientes

Dados dos Participantes da Entrevista Semiestruturada - Clientes				
Clientes	Profissão	Há quanto tempo compra na Casa Magnabosco	Tempo de Entrevista	Data da Entrevista
Entrevistado MR ¹	Advogada	5 anos	18:14min	12/12/2016
Entrevistado NS	Estudante de Jornalismo	8 anos	17:34min	20/12/2016
Entrevistado AT	Funcionária Público Aposentada	10 anos	14:35min	16/12/2016
Entrevistado MR ²	Nutricionista	10 anos	13:53min	13/12/2016
Entrevistado CS	Comerciante	Mais de 10 anos	08:33min	06/01/2017
Entrevistado RM	Assistente Administrativo	15 anos	10:03min	06/01/2017
Entrevistado CP	Do lar	20 anos	07:40min	16/12/2016
Entrevistado SI	Bancária	20 anos	21:50min	13/02/2017
Entrevistado IM	Aposentada	Mais de 20 anos	10:49min	30/01/2017
Entrevistado MG	Costureira Aposentada	30 anos	11:51 min	30/01/2017
Entrevistado JT	Enfermeira	30 anos	35:50min	21/12/2016
Entrevistado MR ³	Funcionária Pública	30 anos	10:40min	07/02/2017
Entrevistado NB	Professora	40 anos	10:56min	02/02/2017
Entrevistado MB	Professora Universitária	Mais de 40 anos	41:58min	22/12/2016
Entrevistado MS	Funionária Pública Aposentada	Mais de 40 anos	15:35min	16/12/2016
Entrevistado GI	Aposentada	Mais de 40 anos	13:45min	13/02/2017
Entrevistado AS	Comerciante Aposentada	Mais de 60 anos	20:30min	06/01/2017

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Há diversas maneiras de fazer uma entrevista, porém, independente do “caso” e da técnica escolhida, as entrevistas devem ser registradas e transcritas integralmente (incluindo comportamentos não verbais como silêncio, hesitações, risos, bem como estímulos do entrevistador) e de acordo com necessidades do problema de pesquisa (SILVERMAN, 2009; BARDIN, 2011). Após a transcrição das informações, iniciou-se a análise dos dados que será descrita no Capítulo 4.

3.2.1.3 Entrevista Estruturada e Participantes do Estudo

As entrevistas estruturadas são formuladas mediante questionário totalmente estruturado, isto é, são aquelas onde as questões são formuladas previamente e tem-se a precaução de não fugir a elas. A principal razão desse cuidado é a probabilidade de comparação com o mesmo conjunto de questões e que as diferenças devem refletir particularidades entre os respondentes e não diferença nas questões (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Após a coleta das entrevistas narrativas e semiestruturadas, elaborou-se um questionário (Apêndice C) com a finalidade de investigar a opinião de todos os funcionários da Casa Magnabosco, evitando lacunas que pudessem surgir nas respostas dos funcionários respondentes das entrevistas em profundidade. As perguntas abrangiam todas as categorias abordadas no referencial teórico, tais como recursos intangíveis (capital humano/ recursos humanos, capital social/ recursos organizacionais), recursos tangíveis (capital físico/financeiro/ recursos financeiros, operacionais e físicos), competências e, também, duas questões avaliando o grau de motivação e comprometimento dos funcionários, ademais de uma pergunta que avalia os principais motivos que levam a empresa a essa longevidade, na opinião destes funcionários.

Essas perguntas foram semelhantes às utilizadas nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os demais funcionários e também passaram pela avaliação de dois especialistas da academia. Dos 50 questionários disponibilizados na empresa, apenas 28 foram respondidos, dos quais cinco deles foram feitos por funcionários que participaram da entrevista em profundidade. Apesar dos dez dias em que estiveram à disposição para preenchimento, somente 56% dos questionários foram respondidos. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, onde os funcionários, conforme sua percepção sobre a Casa Magnabosco, atribuíram notas dentro da escala “1. Discordo Totalmente” a “5. Concordo Totalmente”.

A entrevista estruturada ou questionário normalmente é utilizado nas pesquisas de opinião, nas pesquisas mercadológicas, nas pesquisas eleitorais, pesquisas de audiência, entre outros. Uma das principais vantagens de um questionário é que a presença do pesquisador nem

sempre é exigida para que o entrevistado responda às questões. Ademais, o questionário estende-se a muitas pessoas ao mesmo tempo, logrando um número grande de dados, podendo atingir uma área geográfica maior, se for esse o objetivo da pesquisa. Em razão do anonimato, o questionário garante também uma maior liberdade das respostas, evitando potenciais vieses do entrevistador. Em geral, por meio do questionário, obtêm-se respostas precisas e rápidas (BONI; QUARESMA, 2005). Propiciando a instituição de parâmetros, o roteiro estruturado viabilizou que se procedesse a comparações entre os entrevistados, bem como à triangulação dos dados provenientes de diversas fontes.

3.2.2 Observação Direta

Os estudos qualitativos geralmente tratam de conceitos sobre o comportamento social das pessoas, tais como seus rituais, suas rotinas e interações com os demais. A observação direta permite que o investigador identifique e defina esses conceitos mais significativos. Os significados que derivam dessas observações são uma espécie de inferências, as quais podem ser reforçadas coletando outros dados, tais como dados de entrevistas, para validar ou questionar essas inferências (YIN, 2016).

A observação direta pode ocorrer durante a visita a campo, incluindo em outras situações de coleta de informações, tais como as entrevistas. Desse modo, o propósito da observação é possibilitar informação adicional sobre a temática estudada, auxiliando o pesquisador a compreender melhor o fenômeno explorado (MALHOTRA, 2001; YIN, 2015).

Alguns critérios foram definidos por Diehl e Tatim (2004) para especificar o tipo de observação. Os critérios utilizados nesta pesquisa, dentre os abordados pelos autores, equivalem: (i) ao meio; (ii) pesquisador não-participante; (iii) individual (apenas um pesquisador-observador) e (iv) de campo (realizado na vida real). Assim, as observações deram-se na Casa Magnabosco, em sete datas diferentes, em seus processos suscetíveis à análise, tais como observação no momento das entrevistas, desfiles beneficentes realizados na loja e durante visitas informais à mesma, com a finalidade de compreender melhor o ambiente pesquisado. O roteiro de observação foi sintetizado no Quadro 12:

Quadro 12 – Roteiro de Observação

Roteiro de Observação		
Itens Observados	Momento da Observação	Autores
Linguagem não verbal	Entrevistas e Visitas	Silverman (2008) e Bardin (2011)
Linguagem verbal (conversas informais e paralelas)	Entrevistas e Visitas	Yin (2016)
Interações sociais, cenas e ambiente físico	Entrevistas, Visitas e Documentos	Yin (2016)
Sensações e sensibilidade teórica	Entrevistas, Visitas e Documentos	Strauss e Corbin (1990) e Yin (2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, foram realizadas notas de campo ainda no ambiente da pesquisa, as quais foram inseridas na análise de dados qualitativos. Para Gibbs (2009, p. 46) as notas de campo “são uma forma de representar um evento, relatando aspectos relacionados e não o evento em si, sendo assim, interpretações do mundo”.

A observação direta depende mais da aptidão do pesquisador em obter dados por meio dos cinco sentidos, julgá-los sem intervenções e registrá-los com fidelidade, do que da competência das pessoas em responder a perguntas ou se colocar diante de afirmações.

3.2.3 Pesquisa de Documentos

A pesquisa qualitativa visa coletar, integrar e apresentar dados de variados fatores de evidência como parte de qualquer pesquisa. A diversidade certamente será uma decorrência dos estudos do pesquisador em um ambiente da vida real e seus integrantes. Um ambiente de campo complexo e a pluralidade de seus participantes justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a vistoria de documentos e artefatos. As conclusões da pesquisa tendem a se apoiar na triangulação dos dados das variadas fontes. Essa ligação aumentará a confiabilidade e a credibilidade do estudo (YIN, 2016).

Nessa dissertação, foi utilizada a análise de documentos da Casa Magnabosco como uma fonte de informações que, em seguida, fará parte da triangulação de dados. Esse tipo de informação pode valer-se de várias formas e deve ser o motivo de planos de coleta de dados (YIN, 2015). O plano de coleta de dados desta dissertação está baseado na realização das entrevistas (gestores e familiares, funcionários e clientes), o roteiro de observação, e, também, a análise documental, descrita no Quadro 13. Esses documentos compreendem o site da empresa, revistas, livros, jornais e entrevistas.

Quadro 13 – Tipos de documentos utilizados na pesquisa

Tipo de Documento	Justificativa
Site da Empresa	Conhecer a organização, sua história, seus produtos e departamentos
Revistas e Jornais	Verificar as notícias relativas à empresa
Revistas, Livros e Jornais da época de sua fundação e Entrevistas dos familiares da Casa Magnabosco	Após duas visitas ao Arquivo Histórico Municipal, foi possível contextualizar a empresa na história da cidade, assim como verificar a veracidade de alguns fatos mencionados nas entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Foram realizadas visitas ao Arquivo Histórico Municipal João Spadari Adami nos dias 08 e 09 de dezembro de 2016. Informações relativas à história da empresa entre outros esclarecimentos que justifiquem a escolha da empresa por ser um caso inédito na cidade foram apurados nessas visitas. Com relação aos documentos pesquisados, os mesmos foram usados com o intuito de reduzir vieses que, por acaso, emergissem ao longo do processo de análise, facilitando, desta forma, a interpretação e compreensão da fala dos entrevistados.

Se o pesquisador é realista, a validade faz mais sentido e, nesse caso, é necessário garantir que a análise esteja o mais próxima possível do que está realmente acontecendo (GIBBS, 2009). Mais que o tamanho da amostra, a autenticidade é, geralmente, a questão na pesquisa qualitativa. Normalmente, o objetivo é reunir um entendimento autêntico das experiências pessoais (SILVERMAN, 2009).

3.3 PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO E SATURAÇÃO

A triangulação de fontes de métodos, de dados e de pesquisadores tem tradição em diversas áreas da pesquisa qualitativa. É utilizada como instrumento de avaliação de resultados empíricos e como uma direção para mais descobertas e conhecimento, e para a promoção e a gestão da qualidade na pesquisa (FLICK, 2009B). Baseia-se mais em uma alternativa para a validação, a qual aumenta o espaço, a profundidade e a coerência nos procedimentos metodológicos, do que em uma estratégia para validar procedimentos e resultados. Ademais de dar força, validade e confiabilidade aos achados da pesquisa e às conclusões formuladas (FLICK, 2009A; MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Yin (2016) afirma que a triangulação tem o objetivo de buscar ao menos três maneiras de corroborar ou verificar um determinado evento ou fato que está sendo relatado por um estudo. Para Strauss e Corbin (1990), os investigadores devem utilizar de sua "sensibilidade teórica", a qual é compreendida como a habilidade para olhar os dados com imaginação e

perspicácia com o propósito de averiguar a relevância dos dados e distinguir o que é ou não pertinente ao estudo.

Para esse estudo, a variedade de ferramentas de coleta de informações ajudou na triangulação das fontes e dos dados, aumentando desta forma, a validade da pesquisa e aprimorando a riqueza dos dados. Para a triangulação foram utilizadas as entrevistas narrativas, semiestruturadas e estruturadas, as observações diretas e apresentados no Quadro 14, a pesquisa de documentos, ademais da matriz de recursos e competências.

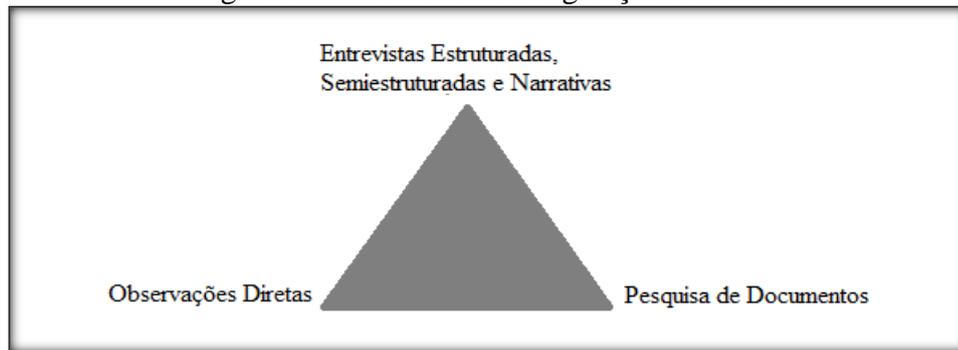
Quadro 14 – Processo de Triangulação de Dados e Fontes

Categoria de Análise	Técnicas de Coleta de Dados Utilizadas				
	Entrevistas			Observação Direta	Pesquisa de Documentos
	Narrativa	Semiestruturada	Estruturada		
Recursos Financeiros		X			
Recursos Operacionais		X	X	X	
Recursos Físicos	X	X	X	X	X
Recursos Humanos	X	X	X	X	
Recursos Organizacionais	X	X	X	X	
Ativos	X	X	X	X	X
Competências Comerciais	X	X	X	X	X
Competências de Gerenciamento	X	X		X	
Competências Organizacionais	X	X	X	X	X
Processo Sucessório	X	X		X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto ao critério de saturação, para Minayo (1996), ele é entendido como o conhecimento construído pelo pesquisador de que ele conseguiu compreender a lógica interna do grupo ou sociedade que está sendo investigada. O investigador não pode definir, *a priori*, quantos grupos irá investigar durante a sua pesquisa. A saturação teórica é o critério para considerar quando parar de pesquisar os distintos grupos associados a uma categoria. Saturação quer dizer que nenhum dado adicional, que possa contribuir para a compreensão da categoria está sendo encontrado, ou seja, os dados devem ser compilados até que cada categoria (ou tema) esteja saturada. A saturação teórica é obtida fundamentada em diversos tipos de dados (CRESWELL, 2014; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Na sequência a Figura 8, correspondente à triangulação de dados desta pesquisa, onde estão apresentadas as entrevistas estruturadas, semiestruturadas e narrativas, as observações diretas e a pesquisa de documentos.

Figura 8 – Processo de triangulação de dados



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Para as entrevistas semiestruturadas com funcionários, foram entrevistados 18 indivíduos e foi empregada a saturação teórica para determinar o tamanho final da amostra. Portanto, com base na profundidade dos dados fornecidos pelos entrevistados, a escassez de novas informações que emergiram das últimas entrevistas e a relevância de analisar em detalhes e profundidade as experiências dos entrevistados no estudo, a amostragem para as entrevistas foi concluída com 18 funcionários.

O mesmo processo ocorreu com as entrevistas semiestruturadas realizadas com clientes. Foram entrevistados 17 clientes até que não houvesse novas informações que corroborassem com as categorias pesquisadas.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Nessa dissertação, por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), as informações levantadas foram examinadas de forma comparativa, por procedimentos sistemáticos, como a identificação de palavras, buscando apurar diferenças e semelhanças entre as opiniões dos entrevistados, com o objetivo de apontar o que está sendo expresso sobre um assunto determinado. Conforme Bardin (2011), esta técnica é composta por três etapas: (i) pré análise; (ii) exploração dos materiais; e (iii) análise e tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Para Vergara (2005), a análise de conteúdo é entendida como uma forma de tratamento de dados, que objetiva identificar o que está sendo proferido a respeito de determinado tema.

Creswell (2007) também descreve etapas para a análise de dados. O autor diz que o processo de analisar os dados ocorre ao extrair sentido dos dados, o que envolve prepará-los, coordenar análises distintas, aprofundar no entendimento das informações, realizar a

reprodução e fazer uma explicação do significado mais abrangente dos dados, complementando assim, as etapas descritas por Bardin (2011). A seguir as fases desse processo:

- a) organizar e preparar os dados para análise, transcrição e digitação;
- b) ler os dados com a finalidade de obter um sentido geral e refletir sobre o sentido global;
- c) iniciar a análise detalhada com um processo de codificação, a fim de organizar grupos temáticos;
- d) utilizar a codificação para gerar uma descrição do cenário, pessoas, categorias e temas para análise;
- e) avaliar e prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa;
- f) realizar a interpretação da análise ou retirar significado dos dados.

A primeira etapa da análise de dados ocorreu com a leitura e agrupamento das transcrições das entrevistas semiestruturadas, das entrevistas narrativas, dos dados do questionário, das notas de campo, das informações pesquisadas e das observações diretas.

A segunda etapa proposta por Bardin (2011), diz respeito ao processo de codificação e categorização. Foi realizada a localização das três macro categorias de análise *a priori* do estudo (recursos tangíveis, recursos intangíveis e competências) nesses documentos citados acima. Pequenos trechos das transcrições das entrevistas foram codificados e associados às categorias, as quais se referem aos objetivos específicos pré-definidos. A análise, feita sob a ótica da VBR, buscou determinar possíveis paralelos entre o referencial teórico e os dados encontrados em campo. A identificação das estratégias adotadas pela Casa Magnabosco quanto à utilização dos recursos e das competências foram os direcionadores desta dissertação, porém, o trabalho não se ateve somente a elas. Nessa etapa, fica claro o surgimento das categorias emergentes, tais como sucessão familiar e responsabilidade social e ambiental, para a explicação e a compreensão do fenômeno estudado.

A terceira etapa diz respeito à análise e ao tratamento dos resultados, suas inferências e interpretações. Nessa etapa ocorre a compilação e a ênfase das informações para análise, chegando às interpretações inferenciais, de acordo com Bardin (2011), este é o momento da intuição, da análise crítica e reflexiva. Para essa etapa, a codificação e a categorização são essenciais, pois permitem e auxiliam nas interpretações e nas inferências do investigador. Quanto à codificação, Gibbs (2009 p. 63) ressalta que “envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, de alguma forma, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva.”

Após a análise, a validação por meio de comparações de entrevistas e dados, e a categorização de todas as entrevistas, documentos e registros realizados, foi preenchida a Matriz de Recursos e Competências. E, posteriormente, foram extraídas as informações referentes ao valor e à importância dos recursos e competências disponíveis, assim como sua sustentabilidade e, por fim, foi efetuada a análise com a utilização da Abordagem VRIO. Segundo Wolcott (1994), no momento da utilização dos dados, o pesquisador transforma o levantamento das informações em conhecimento aplicado.

As informações obtidas com este estudo foram processadas com o *software* Nvivo® 11 Pro, o qual auxilia a organizar, analisar, encontrar informações e criar conexões entre os dados qualitativos extraídos das entrevistas e dos dados de fontes secundárias resultantes da pesquisa, organizando-os nas categorias de análise previamente definidos de acordo com a literatura.

A utilização desse *software* foi essencial, pois auxiliou na percepção da veracidade das entrevistas e na ligação dos fatos relacionados à empresa, criando um contexto histórico e unindo fontes diversas por meio das categorias. Quanto à confiabilidade, acredita-se que a triangulação de dados realizada possa ter sido suficiente para obter esse critério, ademais da percepção e das sensações da pesquisadora.

À seguir, no próximo capítulo, serão demonstrados a análise e discussão dos resultados.

As palavras mais recorrentes do resultado da “nuvem de palavras” mostram o predomínio de expressões como empresa, Magnabosco, família, cliente e qualidade. Essa relação foi demonstrada na entrevista do cliente SI:

Eles (empresa Magnabosco) sempre procuram se manter com produtos de muita qualidade, sempre se manter com coisas *top*, mas eu acho assim, que de uns tempos pra cá, eles tem melhorado mais ainda, até inovando, tentando ver outros públicos para que eles possam atender, porque a clientela deles deve ser mais de pessoas de idade, eu acho. [...] eles têm também a capelinha [...] que está dentro da loja, então é como se fosse a extensão da casa deles. Eu dou muito valor a essas coisas (CLIENTE SI).

Na próxima análise (Figura 10), verificou-se, por meio de um dendograma horizontal, a formação dos clusters de acordo com os “nós” criados, utilizando-se a similaridade de palavras e o coeficiente de correlação de Pearson:

Figura 10 – Nós em cluster por similaridade de palavra



Fonte: Elaborada pela autora a partir do software Nvivo 11 Pro (2017).

Observa-se o agrupamento e a distribuição dos “nós” criados por similaridade de palavras, de maneira que, quanto mais à direita eles se posicionam, mais próximos estão entre si. Então se percebe que há uma correlação entre as categorias recursos financeiros e recursos operacionais, possivelmente por serem dependentes um do outro, ativos e competências comerciais e competências de gerenciamento e competências organizacionais, por se assimilarem tecnicamente.

Esta seção de análise e discussão dos resultados está dividida em seis partes, visando responder aos objetivos específicos propostos: caracterização do caso de estudo, recursos tangíveis, recursos intangíveis, competências da organização, sucessão familiar, análise aplicando a abordagem VRIO e o esquema conceitual da VBR proposto para a empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

Esta dissertação adotou como caso de estudo a Casa Magnabosco. A empresa familiar, fundada em 1915, por Raymundo Magnabosco e Francisco Oliva, tem sua história integrada com a história da cidade de Caxias do Sul. Ponto de referência do Centro, ícone arquitetônico, estabelecimento pioneiro na adequação à lei da poluição visual, com sua fachada revitalizada, e um dos nomes mais lembrados pelos consumidores quando se fala em lojas de departamentos tradicionais de Caxias do Sul (O PIONEIRO, 2016), com sua trajetória há mais de um século, a empresa é hoje a organização mais antiga na cidade em funcionamento sob a administração familiar.

Raymundo Magnabosco, filho único, veio com a mãe viúva de Antônio Prado para Caxias do Sul, a convite de um parente. Lucia Magnabosco montou uma padaria e Raymundo era quem entregava os pães de “carriola”. Quando ele tinha 16 ou 17 anos, disse que não queria mais entregar pães, então fez a mãe vender a padaria, e buscou emprego em uma casa comercial que se localizava perto da Catedral. De empregado, ele se tornou sócio, e mais adiante, comprou a parte dos sócios. Algum tempo depois, Raimundo conheceu seu futuro sogro, que também era comerciante e, a partir daí, casou-se com Flora Serafini e fundou a Casa Magnabosco. A seguir, na Figura 11, imagem da empresa em meados dos anos 30, antes da construção do prédio de alvenaria:

Figura 11 – Imagem da Casa Magnabosco antes de 1939



Fonte: Site do Jornal do Comércio (2011).

Sua primeira denominação, Magnabosco & Pezzi, armazém de secos e molhados, localizava-se ao lado da Catedral Diocesana, local mantido como sede até os dias atuais. Uma estrutura de madeira dava forma ao negócio, bastante típica no início do século. Com o passar dos anos, a comunidade caxiense passou a reconhecer na Casa Magnabosco o principal ponto comercial da cidade. Aos poucos, além de manter os produtos alimentícios do armazém, aumenta a variedade de tecidos e miudezas. Além dos consumidores locais, muitos vinham do interior e dos Campos de Cima da Serra, a fim de vender seus produtos nas cercanias e comprar mantimentos na loja (MAGNABOSCO, 2016).

Além do Brasil, as lojas de mercadorias gerais eram tradicionais na Inglaterra e nos Estados Unidos. Essas lojas comercializavam quase todos os produtos: alimentícios, pólvoras, armas, tecidos, entre outros. Também tiveram um importante papel social: serviram como centro de reuniões do setor rural, diversos compradores dirigiam-se a estes estabelecimentos apenas para se informar e conversar. Essas lojas são consideradas como âncoras para as atividades sociais da época (LAS CASAS, 2004). O mesmo acontecia na Casa Magnabosco, em sua época de secos e molhados. Como mencionado anteriormente, agricultores vindos das zonas rurais e comerciantes de outras cidades do estado, inclusive da capital, vinham até a empresa para deixar mercadorias e levar diversos produtos oferecidos: “[...] eles amarravam os cavalos nas argolas na calçada e iam fazer as compras loja” (LUCY MAGNABOSCO).

Em 1939, o casarão de madeira cede lugar ao prédio de alvenaria, o qual se mantém nos dias de hoje. O espaço passa a abrigar o empreendimento no térreo, o Fórum e a residência do juiz no segundo andar e o lar do proprietário no terceiro piso, onde Raimundo e sua esposa Flora Serafini viviam com seus 12 filhos. Atualmente, sete deles estão vivos: Zila, 95 anos, Girólamo, 94 anos, Maria de Lourdes, 89 anos, Thereza Luiza, 84, Lucy, 83, Nelly, 80 e José Carlos, 78 anos.

Gerações de empregados, que se tornaram comerciantes, passaram pela Casa e, com o ritmo intenso das vendas da época, foi escola obrigatória daqueles que, em seu tempo e modo, resolveram abrir seu próprio negócio (HENRICHS, 1992).

[...] a Casa Magnabosco sempre foi assim, desde o tempo do meu pai, foi uma escola. Não sei se o Gero chegou a falar isso, o Magnabosco foi a escola para a maioria dos comerciantes que começaram trabalhando na loja, por exemplo, o Prativiera quando fundou a casa dele, era primo do meu pai, ele começou lá, ele começou trabalhando lá, até quando ele era solteiro, morava junto na casa. E depois teve o Ivo Bracciacoli, que também foi empregado, depois ele se tornou sócio do Prativiera (LUCY MAGNABOSCO).

E na loja, ademais dos muitos funcionários, os filhos, independentemente da idade,

ajudavam a atender:

Quando a loja tinha muitos fregueses, então o meu pai dizia desce, é que a gente morava no último andar do prédio, que era nossa residência, ía na escada e dizia: desce todo mundo para ajudar. Então a gente tinha 8, 9, 10 anos. [...]Então nós nascemos e já começamos a trabalhar na loja, e a minha mãe, quando trabalhava muito na loja também, e ela estava sempre, às vezes ela estava esperando neném, e ela tinha que subir, porque já estava na hora de ter o filho. Então a família inteira sempre trabalhou na loja (LUCY MAGNABOSCO).

A partir de setembro de 1956, a empresa passou a denominar-se R. Magnabosco & Cia, da qual faziam parte o fundador e seus filhos. Sob o comando do administrador geral Girólamo Danilo Magnabosco, que naquela época deu ao estabelecimento uma nova feição tornando-a mais moderna, ao introduzir na loja uma escada em espiral que leva ao andar superior (mantida até hoje). A Casa ocupava, na época, dois pavimentos do edifício, na parte térrea mantinha uma grande loja de fazendas e armarinhos, e na parte superior uma loja em estilo funcional, onde, além das exposições de artigos de confecção, ficava também um bar (ANTUNES, 1958).

Em 1959, com o falecimento do fundador, Girólamo assume o comando dos negócios. É quando o prédio sofre uma ampla reforma interna e se consolida como centro comercial, estruturado em 12 departamentos especializados. Em 1968, Girólamo abre o capital da empresa e inicia a sociedade com a Comercial Prativiera Alberti Ltda (MAGNABOSCO, 2016).

Nos anos 90, a empresa é liderada pelo Presidente do Conselho de Administração, José Carlos Magnabosco, o qual readquire as ações da Comercial Prativiera Alberti Ltda. dando início à terceira fase da empresa. Em 92, após 50 anos trabalhando na organização familiar, Girólamo decide se aposentar e em 03 de julho desse ano, são convidados para assumir a direção da empresa, os netos de Raymundo, André e Sandro Magnabosco. Eles assumem e confiam na informatização dos processos aliada a uma política de qualificação constante dos serviços e produtos oferecidos aos clientes (MAGNABOSCO, 2016).

Atualmente, a empresa encontra-se em processo de implantação do conceito “*Store in Store*”, ou seja, lojas de marcas parceiras, organizadas dentro da estrutura de 4.000 m² da loja, seguindo o modelo de outras lojas de departamentos de referência no mundo (MAGNABOSCO, 2016).

Em 2016, o bisneto do fundador, Pedro Horn Sehbe, quarta geração, passa a responder pela direção centenária da loja. Porém, Pedro conta que nunca pensou em assumir a gestão da empresa, até mesmo porque sua trajetória profissional o levava para outros caminhos:

Eu saí de Caxias muito cedo e fiquei morando fora mais de 10 anos, na verdade, em Porto Alegre e depois no exterior, trabalhando em outras empresas, porque isso sempre foi o incentivo que os meus pais e meu avô me deram e a decisão de voltar para Caxias foi muito natural e orgânica minha, não partiu dos meus familiares em nenhum momento. [...] eles me criaram e eu nunca tive essa obrigação e essa imposição de [...] assumir isso ou aquilo, isso foi o momento e uma vontade que partiu de mim, de voltar e de achar que seria a minha hora de retornar à Caxias (PEDRO HORN SEHBE).

A Casa Magnabosco tem, atualmente, 50 colaboradores e, seu faturamento em 2016, foi de aproximadamente R\$16 milhões de reais, superior ao de 2015 que foi de aproximados R\$13,5 milhões de reais.

4.2 RECURSOS TANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Os recursos tangíveis da Casa Magnabosco foram divididos em recursos financeiros, recursos operacionais e recursos físicos. Para Dyer (2006), os recursos financeiros das empresas familiares podem lhes proporcionar uma vantagem competitiva em comparação àquelas empresas sem acesso a esses recursos, pois são considerados agregados da família. Esse capital financeiro pode ajudar a sustentar o negócio durante crises econômicas e financeiras.

Os recursos tangíveis, considerados estratégicos para a organização foram identificados por meio das entrevistas, das observações diretas e da pesquisa de documentos realizadas e podem ser verificados na Matriz de Recursos Tangíveis apresentada no Quadro 15:

Quadro 15 – Matriz de recursos tangíveis

MATRIZ DE RECURSOS	RECURSOS TANGÍVEIS		
	RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS OPERACIONAIS	RECURSOS FÍSICOS
EMPRESA CASA MAGNABOSCO	(A) Fluxo de caixa de negócios existentes	(A) Qualidade dos sistemas operacionais	(A) Prédio
		(B) Sistemas de informações gerenciais	(B) Equipamentos da empresa
		(C) Sistemas de prevenção de perdas	(C) Localização geográfica
		(D) Sistemas de controle de estoque	(D) Acesso a MP

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.1 Recursos Financeiros

O fluxo de caixa da organização foi considerado um dos pontos fortes da organização pelos gestores, pois segundo eles, a empresa nunca precisou de recursos de terceiros:

A empresa não tem nenhum tipo de dinheiro de terceiros, então nunca trabalhou com dinheiro de terceiros e nunca buscou financiamento em nenhum banco [...]. E eu acho que isso é uma coisa que a gente sempre teve, tanto aqui, quanto no Samuara (outro empreendimento familiar), é melhor dar um passo de cada vez e trabalhar com seu próprio dinheiro do que trabalhar com o dinheiro dos outros (PEDRO HORN SEHBE).

Então isso eu acho muito legal na família, na história da empresa, a empresa está aí vai completar 102 anos e ela nunca deveu nada para ninguém, nunca atrasou folha de pagamento, nunca atrasou impostos, nunca atrasou fornecedores [...] (ANDRÉ MAGNABOSCO).

O ex-diretor André Magnabosco comentou que, na época em que assumiu a direção da empresa, nos anos 90, a organização passou por uma recessão financeira que se originou de uma crise que ocorreu no segmento de lojas de departamento naquele período: “[...] então, quando eu entrei na empresa, a situação estava bem complicada, para ter uma ideia, de um ano para o outro, ela (Casa Magnabosco) perdeu praticamente 50% do faturamento com os custos enormes na época” (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Dyer (2006) afirma que os recursos familiares também são usados para apoiar a empresa durante tempos difíceis. Portanto, as relações familiares não só reduzem os custos de agência, como também aumentam a capacidade da empresa de alavancar o capital humano, social e financeiro da organização. Corroborando com essa afirmação, o ex-diretor comenta que:

[...] foi feita uma chamada de capital antes, quando realmente iniciou a crise, foi feita uma assembleia e viram que a empresa não tinha recursos para honrar os compromissos. Então a família injetou capital, um ano depois teve que injetar de novo, porque algumas mudanças estruturais não haviam sido feitas. Então eles fizeram essa nova chamada de capital (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Depois dessa fase, apesar da crise financeira enfrentada pelo Brasil nos últimos anos, de acordo com o gestor atual, a empresa não precisou de novos investimentos familiares e seu fluxo de caixa é suficiente para manter a empresa competitiva.

4.2.2 Recursos Operacionais

O sistema operacional da loja começou a ser desenvolvido nos anos 90. A empresa tinha um servidor e uma equipe trabalhando no aperfeiçoamento do sistema de acordo com as suas necessidades, como pode ser confirmado nas entrevistas a seguir: “O nosso sistema ele é top [...] hoje, a gente tem, com certeza, um dos sistemas mais bala de Caxias, com certeza. Todo

em Windows, ele é amigável, e rápido, ele traz informações precisas” (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Quanto aos sistemas operacionais, o sistema operacional do Magnabosco, ele não é bom, ele é excelente. Esse foi um sistema criado pela última gestão e ele é pensado exatamente na loja, na operação, na complexidade da operação da loja. Por que são oito departamentos, são milhares e milhares de itens cadastrados, são milhares e milhares de itens que tu tem que parametrizar, que tu tem que controlar, então o sistema operacional te dá uma fotografia, agora, do que tu vendeu, qual é o estoque que remanesceu, qual é o tamanho e a cor que vendeu e isso te ajuda muito na estratégia de compra e tudo mais. Então o sistema é muito bom, inclusive numa loja de departamentos, como a nossa, ele te dá a venda por metro quadrado que a marca ocupa dentro da tua loja, então tu consegue fazer uma fotografia e um quadro comparativo de marcas aqui dentro, principalmente na confecção que é muito importante, para saber seus erros e acertos e conseguir mensurar isso bem (PEDRO HORN SEHBE).

Essa declaração do entrevistado Pedro, corrobora para responder ao próximo recurso questionado - sistemas de informações gerenciais, os quais se pode afirmar que auxiliam na tomada de decisão, proporcionando suporte às funções de planejamento, controle e organização da empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para a tomada de decisão de forma mais precisa.

O questionamento sobre a qualidade dos sistemas operacionais foi feita aos funcionários, os quais relataram diferentes visões sobre o sistema, porém todas as respostas foram positivas quanto à sua praticidade. A seguir, no Quadro 16, as falas de cada entrevistado:

Quadro 16 – Visão sobre a qualidade dos sistemas operacionais da Magnabosco

(continua)

VISÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SISTEMAS OPERACIONAIS	
Funcionário	Falas
2	Acho bem legal. Bem diferente de onde eu trabalhava antes.
4	[...] são bem fáceis e bem ágeis, às vezes demora um pouco mais o atendimento, [...] por exemplo, no caixa tem que fazer o registro, tem que ver se não está no SPC, [...] aí é um processo que demora mais, mas quanto ao atendimento acho que é super rápido, perto do que se vê por aí, é bem tranquilo.
5	Muito bom. É tudo bem organizado, é fácil de trabalhar, é tudo bem fácil, tudo bem a mão, bem tranquilo.
6	Eu achei um sistema bem eficiente, bem bom, até trabalhava em outros lugares e eu tô aqui e estou vendo as meninas trabalharem, [...] eu achei bem interessante, ele é bem prático, é bem para consumidor, é bem favorável, nada que impeça ou ache um motivo para não fazer, porque tem lugares que é muita coisinha que não precisaria, esse é bem para o cliente.
7	E o sistema tem alguns pontos que eu acho que deveria mudar [...] os clientes reclamam que tu compra uma calcinha aqui, uma coisa ali no cama, mesa [...] e tu tem que fazer 3 notas. Não pode fazer uma nota só no cartão ou à vista também.

(conclusão)

8	[...] é fácil, é um pouquinho trabalhoso, porque tem que analisar crédito, tem que analisar a ficha do cliente, mas nada demais, só quando vão comprar no crediário da loja, tem que analisar a ficha do cliente.
9	É um sistema ágil, aqui todo mundo se ajuda para que o negócio seja feito bem, de acordo, feito tudo certo e para que seja resolvido bem rápido.
10	[...] o nosso sistema operacional, desde que eu entrei aqui ele era manual, depois a gente foi se atualizando e hoje o nosso sistema ele é 100% [...] ele é muito bom de trabalhar, ele é fácil, prático, ele dá tudo para o atendente [...] ele é bem prático
11	É tranquilo e funciona com agilidade, eu acho que é super bacana.
12	[...] é bem tranquilo, funciona bem.
13	Muito bom, bem melhor do que quando eu comecei.
14	As operações são fáceis, bem simples de entender. Depois que tu pega o jeito, é bem simples.
15	Ah, eu acho que ele é dinâmico [...]
16	É super fácil, é bem tranquilo da gente dominar, bem bom mesmo.
17	Hoje em dia é tudo bem ágil, e bem flexível também. Então a gente tem acesso fácil a outros departamentos, outras mercadorias, tudo bem tranquilo.
18	É um sistema ágil, a gente repõe mercadorias rápido, bem bom.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Entre todos os entrevistados, apenas dois deles não responderam a essa questão, os funcionários 1 e 3 confundiram a pergunta, pois não tem acesso ao sistema operacional (computadores). E dentre os funcionários que responderam ao questionário, a maioria, 18 entrevistados, afirma que concorda totalmente com a afirmação: o sistema operacional da empresa é ágil e facilita o atendimento aos clientes, enquanto dez entrevistados responderam que concordam com a afirmativa.

Para Levy e Weitz (2000) a empresa que investe em sistemas de informação tem um controle mais eficiente de suas operações, os quais reduzem seus custos de forma significativa e trazem benefícios no relacionamento com clientes e fornecedores, aumentando, desta forma sua vantagem em relação aos concorrentes que não fizeram o mesmo tipo de investimento.

Apesar de não fazer parte do roteiro de entrevistas aos clientes, essa questão foi respondida pela cliente MR², que compra há 10 anos na Casa Magnabosco, e possibilitou esse questionamento, afirmando que o sistema operacional é ágil:

Bem tranquilo, porque assim eu vou lá nos tecidos que é no terceiro andar, mas eu vou continuar uma compra no departamento feminino, eu vou terminar minha compra lá no feminino, não vou precisar voltar lá para buscar. Isso é bom, é um sistema bem ágil. Eu fui trocar uma peça, fiquei com o valesinho, aí eu perdi o vale e mesmo assim ela puxou a compra e disse tá tudo certo pode ir lá comprar (MR²).

O sistema de prevenção a perdas foi considerado bom sob o ponto de vista dos entrevistados, pois tem à disposição alarmes em todas as peças, um segurança que monitora as câmeras, fichas nos provadores nos dias de maior movimento de clientes e os próprios funcionários ficam bastante atentos. Apesar de todos esses dispositivos, são relatados casos de roubos:

Tem os alarmes, mas acontece muito roubo ainda, se a pessoa tem a vontade de roubar, vem aqui tira o alarme, deixa rasgado, e é complicado, o setor é enorme e em duas... se tem bastante gente aqui dentro é complicado, é difícil se a pessoa está dizendo que quer ficar à vontade, tu tem que ficar de longe, não pode ficar em cima (FUNCIONÁRIO 7).

Outros métodos de prevenção a perdas foram relatados, porém são relacionados com os cuidados que deve-se ter com as peças em exposição “com relação a outro sistema, aí é metodologia de trabalho mesmo, que é o cuidado que eu sempre recomendo com a malha em cabides, aí é metodologia, é processo” (PEDRO HORN SEHBE).

A pergunta sobre esse item no questionário estruturado era: “a empresa possui uma sistemática de prevenção a perdas eficiente”, e os respondentes declararam que concordavam totalmente (11 pessoas), concordavam (10 pessoas) e neutros (sete pessoas).

O controle de estoques é feito pelos compradores, entretanto os funcionários têm acesso direto a eles e podem opinar nas compras e o que manter em estoque, pois são as pessoas que estão em contato direto com os clientes e conseguem identificar o que eles desejam comprar. O inventário é realizado bianualmente, de acordo com a declaração de Pedro:

Bianualmente a gente faz o levantamento geral de estoque para identificar possíveis perdas, porque aí é claro, ela corta tecido a mais, ou enfim, têm as perdas de roubo, e aí bianualmente, a gente faz o levantamento de contagem de metragem por metragem, de peça por peça e tudo mais (PEDRO HORN SEHBE).

Os funcionários relataram que os estoques são de fácil acesso, cada departamento tem seu estoque próprio e este está localizado muito próximo ao ambiente de trabalho. Eles trabalham com uma sistemática própria de organização, o que facilita e agiliza a busca por mercadorias, segundo o depoimento do funcionário 18: “Eu tenho acesso aos estoques, o depósito é bem arrumado, estampa por estampa, tamanho por tamanho, o estoque é bem organizado, super fácil”.

Cerca de 70% dos respondentes do questionário afirmaram que concordam totalmente com a sentença: os estoques da empresa são controlados de forma eficaz de modo que não faltem mercadorias.

4.2.3 Recursos Físicos

Quanto aos recursos físicos, o prédio em que a loja está localizada foi relatado em diversas entrevistas e nos documentos pesquisados como sendo parte da história da cidade de Caxias do Sul: “[...] ao visitar as modernas e novas instalações da Casa Magnabosco, com suas lojas, atualmente, ocupando dois pavimentos do espaçoso edifício de propriedade da firma, sito no coração da cidade, à Praça Rui Barbosa” (ANTUNES, p.154, 1958). Essa citação faz parte de um álbum documentado, no qual a Casa Magnabosco é reconhecida como “uma das mais antigas firmas comerciais caxienses, que vem acompanhando a evolução da cidade” (ANTUNES, 1958, p.154).

Com relação à gestão do patrimônio, André Magnabosco explana sobre a separação do prédio e do negócio “loja”:

Isso foi uma coisa muito inteligente que a segunda gestão fez, quando eu entrei já era assim, eles separaram o prédio do negócio por dois motivos principais: primeiro é uma questão de proteção ao patrimônio prédio, porque as empresas podem ir mal, ir bem mal, e se vão mal, elas acabam levando, arrastando todo o patrimônio junto, então acho que eles se separaram primeiro por este motivo e segundo para dar uma renda mensal, independente das condições, para a família. Então acho que foi legal pelos dois âmbitos, o prédio é uma coisa, a empresa é outra (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Desta forma, após o falecimento do Sr. Raimundo Magnabosco e de sua esposa Sra. Flora Serafini, houve o fracionamento do prédio em dez partes iguais (quantidade de herdeiros vivos na época), então a empresa passou a pagar aluguel aos filhos do fundador.

O prédio faz parte da história de seus clientes. A cliente MR³, que há 30 anos compra na Magnabosco, comenta: “aí tu olha aquela loja, imponente, eu acho linda a loja, com aquela escada, que é a mesma escada de sempre, nossa, a gente era criança e subia aquela escada e eles mantêm, né? Mantém o prédio, a capelinha. E ainda tá lá.”

Ao serem questionados sobre os equipamentos, os funcionários relataram que, após a troca de conceito da loja para *Store in Store*, os equipamentos passaram por mudanças, as quais melhoraram muito o *layout* da empresa: “[...] equipamentos de qualidade super boa, as araras também, tanto é que colocaram os *corners* e está tudo separadinho, fácil para os clientes se acharem nas marcas, eu acho que é nota dez” (FUNCIONÁRIO 11). O funcionário 13 também falou sobre essas mudanças: “Ótimo, nossa, os móveis totalmente novos, recém-reformados, cada *corner* tem sua marca, nossa, excelente.”

Outros funcionários relatam que as melhorias vieram com a nova gestão:

Ah, a loja como tu sabe, ela tem um tempo no mercado, então ela ainda tá mudando, né, com novas melhorias, agora com uma nova gestão muita coisa está sendo trocada em termos de equipamentos, pra ficar mais moderno. Porque tinha muita coisa que era antiga ainda, né. Então em termos disso, eles estão melhorando (FUNCIONÁRIO 15).

“E os equipamentos também, a gente tá passando por um período de mudanças e conforme vai passando, tu vai adquirindo equipamentos novos, vai tirando o antigo e colocando novo” (FUNCIONÁRIO 9). O ex-gestor André Magnabosco declarou em sua entrevista que a parte administrativa da loja, localizada no terceiro andar do prédio, precisa de reparos: “na minha opinião, hoje não está dez, porque falta melhorar um pouco o último andar, a parte administrativa, que precisa de uma reforma, mas naquilo onde o cliente tem acesso, eu entendo hoje é uma loja *top*” (ANDRÉ MAGNABOSCO). A reforma na parte administrativa começou a ser feita no início de 2017.

Outro aspecto pesquisado foi a localização geográfica, a qual foi classificada como um atrativo para todos os funcionários que responderam ao questionário estruturado. E embora não fizesse parte do roteiro de entrevistas aos clientes, alguns deles possibilitaram que a pergunta sobre a localização fosse feita. Diferentes visões foram relatadas, de acordo com o Quadro 17, a seguir:

Quadro 17 – Visão sobre a localização da Casa Magnabosco

VISÃO SOBRE A LOCALIZAÇÃO DA CASA MAGNABOSCO	
Cliente	Falas
MR ¹	Eu compro lá pela praticidade, porque como fica perto do escritório,
RM	É maravilhosa. Eles estão no centro, eu acho que eles estão no coração de Caxias, bem ali no centro, na praça.
CP	A localização, hoje, é um ponto negativo para mim, porque é difícil para estacionar perto e tu vai comprar coisas que tu precisa de um carro perto.
JT	A localização [...] tem o problema do estacionamento, né? Agora é um fator complicador [...]. Tudo que está no centro tem a questão do ponto, que é central.
MR ³	Ali tu consegue estacionar, o ponto é muito importante.
NB	A localização que é excelente.
MB	São prós e contras. A favor é que no Magnabosco, a gente tá no centro, onde tu tem outra opção, colocar o carro ali, eu posso ir em banco, eu posso ir para o cartório. Esse é um ponto forte da localização. Contra é que não tem lugar para estacionar, os estacionamentos são longe e caros.
NS	Talvez, por estar no centro da cidade facilita, tem transporte logo do lado, acho que isso é bem importante.
GI	E a localização é um ponto bom.
AS	Imagina, a gente descia do ônibus ali, era fácil.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Apesar de opiniões divergentes entre os clientes sobre a localização, a visão dos funcionários que foram entrevistados é unânime, conforme pode ser visto no Quadro 18:

Quadro 18 – Visão sobre a localização da Casa Magnabosco
VISÃO SOBRE A LOCALIZAÇÃO DA CASA MAGNABOSCO

Funcionário	Falas
1	A localização é ótima, só a gente não tem estacionamento, porque é uma loja antiga, uma vez nem pensava estacionamento, mas o que eu vi as clientes falar, nunca se queixaram, porque aqui é um ponto bom [...].
2	A localização é um atrativo.
3	Com certeza, está muito bem localizada, né? É a área mais nobre da cidade.
4	Com certeza é um ponto forte, porque, nossa, é o coração de Caxias, é um local excelente. Estacionamento não é só aqui, é toda a região central, até São Pelegrino, Panazzolo, então daqui pra frente, as lojas localizadas no centro e arredores terão problemas para estacionar.
5	É ótima, imagina, bem no centro, do lado da catedral. Tu tem um ponto de referência bom para dar, é muito bom.
6	Muito boa, no centro da cidade, bem no meio da praça, acho que é um lugar bem bom.
7	Nossa, eu acho que a localização é maravilhosa, do lado da catedral, no centro da cidade. E para as pessoas que reclamam, a gente avisa que tem estacionamento, então já facilita para esses também que não consegue estacionar.
8	Alguns reclamam, mas é mais pela questão de eles acostumarem mesmo, mas é um ponto muito bom, com certeza.
9	Eu acho que a localização é ótima, porque ela está bem no centro da cidade e não tem como passar aqui na frente e não ver essa loja enorme, linda e chique que consegue abordar todo tipo de cliente como um público masculino, feminino, infantil e eu acho que a localização foi perfeita, né?
10	Eu acho que sim, a gente está no centro de Caxias do Sul, eu acho um ponto excelente, esse ponto está no coração de Caxias, o fluxo é muito bom.
11	É tranquilo e funciona com agilidade, eu acho que é super bacana.
12	Perfeita, por ser bem central. Temos estacionamento conveniado, então já ajuda bastante.
13	Sim, central.
14	Eu gosto, é bem central. Bem bom.
15	Sim, do lado da igreja, na frente da praça, é uma referência.
16	Nossa, ótima, imagina bem aqui na esquina, na frente da praça...ótimo mesmo.
18	Sim, no coração da cidade, é o coração da cidade. É o elefantinho branco de Caxias, né? Tá ali, nos olhos de qualquer um.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com as mudanças ocorridas na Rua Sinimbu e nas ruas próximas (acréscimo de uma faixa para veículos e retirada da faixa própria para estacionamento), alguns clientes e até mesmo o ex-gestor, André Magnabosco, apontam este fato como algo comprometedor para o fluxo de clientes:

Se tu for analisar Caxias do Sul há 10 anos, o centro de Caxias do Sul a dez anos atrás, ele era melhor, mais aconchegante, mais humano e, infelizmente para beneficiar o trânsito de automóveis, destruíram com a Sinimbu. A Sinimbu é um grande rio, uma grande BR, que está cruzando o meio da cidade. Então não só o centro, pior ainda, a Sinimbu, porque quem está na Júlio tem um movimento enorme. Na verdade, pelo poder público, o centro é a Júlio, o centro não é um quadrilátero, o centro é um “i”. É uma visão equivocada que eu vejo do poder público, então é um fator negativo e um desafio a mais para loja (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Por outro lado, o atual gestor considera que a localização é um ponto estratégico:

Eu acho que essa localização, ela não tá talvez no ponto comercial de maior fluxo, mas ela é, inevitavelmente, a referência da cidade. O prédio da Casa Magnabosco ele acaba sendo, em termos de localização, de nobreza de localização, pelo contexto de estarmos na principal praça, do lado da catedral, do lado do Juvenil, do lado de onde a história começou, de onde a Caxias acontece, o coração da cidade, né? Dentro desse cenário a gente está no melhor ponto, é a melhor esquina, porque tu pega a melhor visibilidade da principal avenida, que é a Sinimbu, a melhor visibilidade da principal transversal que é a Doutor Montauray, que liga todos os bairros ao centro administrativo, ao fórum e tudo mais. Então, inevitavelmente, o caxiense passa por aqui (PEDRO HORN SEHBE).

Ao tratar de estratégia no varejo, Angelo e Menezes (2007) afirmam que para uma organização varejista tornar-se sustentável no mercado, deve estar atenta a alguns fatores, tais como: localização, *mix* de produtos, economia de escala, fixação de preços, *mix* de serviços e extensão para outros setores.

Com relação ao acesso às mercadorias, desde a fundação da loja, foi algo que teve atenção especial dos gestores. O Sr. Raymundo Magnabosco fazia suas compras em São Paulo e comprava de viajantes que vinham à loja com mostruários. Hoje, a empresa trabalha com diversos fornecedores e as mercadorias compradas são de fácil acesso.

O acesso à matéria-prima hoje está extremamente moderno, apesar da nossa logística ainda não ser grande coisa para as transportadoras, mas o acesso ao produto hoje é tranquilo, inclusive produtos importados, que a gente trabalha, com produtos uruguaios, com a Burma (marca), é tranquilo (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Outro aspecto sobre este assunto foi descrito por Lucy Magnabosco em sua entrevista e diz respeito aos produtos comercializados na época em que a empresa ainda trabalhava ao estilo armazém de secos e molhados:

Então ele ia sempre para São Paulo para fazer as compras, ele pegava as barbadadas, ele conseguia comprar os artigos mais baratos do que comprar aqui em Porto Alegre, porque o transporte, tudo encarecia, né. Ele aproveitava muito as enchentes, porque tinha as enchentes de São Miguel, que é perto agora de outubro, e ele comprava os artigos molhados e ele secava em casa, fazia a gente secar, estendia as peças e ele vendia por um preço bem mais barato. Por isso que os agricultores vinham comprar e, quando ele tinha essas remessas desses tecidos, eram com muito desconto, em consequência da enchente, ele cortava e fazia as pessoas cortarem de três em três metros e fazia os pacotinhos de três ou quatro tipos de tecido. Os que vinham de fora, não queriam nem saber o que tinha dentro. Tinha que fechar a porta da loja, isso eu me lembro, porque eu estava junto lá, e ia abrindo a porta de tantos em tantos fregueses para poder atender todo mundo, então eles chegavam lá, a nota já estava feita, o pacotinho já estava feito, eles compravam aquilo sem saber o que tinha dentro naquele tempo. Naquele tempo era “brim” para fazer as calças, porque não tinham a calça de “brim” como tem hoje. Tinha que fazer em casa as camisas que os agricultores usavam, tinha que ser aquelas riscadinhas, de um tecido bem grosso, então eles faziam três ou quatro artigos e os colonos levavam o que fosse, a um preço bem acessível (LUCY MAGNABOSCO).

Ao relatarem sobre o histórico de aquisição de mercadorias, a segunda, a terceira e a quarta geração falam sobre as viagens a São Paulo para a compra tanto de artigos mais básicos, quanto mais luxuosos. Alguns produtos eram encontrados apenas na Casa Magnabosco, embora muitos comerciantes da época fizessem suas compras em São Paulo também. Hoje, a empresa trabalha com marcas próprias, marcas sofisticadas e *fast fashion*. Algumas marcas são encontradas somente no Magnabosco, embora a empresa não exija exclusividade dos fornecedores.

4.3 RECURSOS INTANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Como mencionado nas seções anteriores, os recursos intangíveis, por sua dificuldade ou mesmo impossibilidade de serem transferidos ou imitados, são os agentes de maior lucratividade de uma organização. Isto é, quanto mais complexo de constatar, mensurar e comparar, mais difícil é substituir ou imitar um recurso e, desse modo, maior a vantagem competitiva que pode ser retirada desses recursos (HALL, 1992). Os recursos intangíveis selecionados para investigação neste estudo estão descritos na Matriz de Recursos Intangíveis apresentada no Quadro 19:

Quadro 19 – Matriz de recursos intangíveis

MATRIZ DE RECURSOS	RECURSOS INTANGÍVEIS		
	ATIVOS	RECURSOS ORGANIZACIONAIS	RECURSOS HUMANOS
EMPRESA CASA MAGNABOSCO	(A) Patentes	(A) Estrutura formal de reporte da empresa	(A) Experiência
	(B) Marcas		(B) Treinamento
	(C) Contratos		(C) Motivação
	(D) Redes de relacionamento com clientes	(B) Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação	(D) Relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores
	(E) Reputação e Imagem	(C) Relações informais entre grupos dentro e fora da empresa	(E) Comprometimento dos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.3.1 Ativos

Ao tratar de patentes e marcas, a empresa tem registrada a marca Magnabosco, como loja e a marca mista. A marca mista se refere ao nome e ao logotipo que é usado. Este registro dá direito de exclusividade no segmento de comércio, não em confecção própria. E trabalha com marcas de confecção próprias não registradas para a confecção de produtos de vestuário e calçados, como a Cabano, a Cardinale e a Flora Serafini. A marca MAG, ainda não foi registrada, pois é de uso recente.

Os contratos são todos formalizados, principalmente com prestadores de serviço. Não há contratos de exclusividade com fornecedores e sobre este assunto, o entrevistado Pedro, atual diretor da organização, comenta:

Ah eu não acredito nisso sabe (contrato de exclusividade), eu acho que a exclusividade ela engessa a empresa, eu acho que a exclusividade ela te impõe o volume de compra que não é confortável, então eu sou contra a exclusividade e todas que a gente tinha, eu busquei quebrar [...] (PEDRO HORN SEHBE).

As redes de relacionamento com clientes são muito valorizadas pelos gestores e por funcionários, conforme pode ser visto nos comentários abaixo:

A gente cria uma rede bem boa, até quando a gente sai de férias, tem clientes que vem, me procuram, tem clientes que íam embora, agora não vão, porque eu digo: minha colega vai fazer o mesmo atendimento que eu faço, hoje não, mas antigamente sim [...] (FUNCIONÁRIO 10).

Sim, eu tenho clientes que vem me procurar, porque quem compra aqui na loja, geralmente fideliza, porque o preço é bom, a qualidade da roupa é boa, e às vezes se o preço não tá tudo aquilo de bom, a qualidade compensa, o cliente se sente à vontade,

então é aquela coisa, os três pilares: a estética, o preço e o conforto. Aqui tu encontra tudo, então já vi muito cliente voltar assim [...] (FUNCIONÁRIO 12).

Sim, tenho clientes fixos, muitos. Eu tenho uma agenda e tenho uma carteira de clientes e tem muitos clientes que me procuram, né. Então há 18 anos acaba até fazendo amizade com aquele cliente, eles procuram até pela amizade que você fez, ou até pelo conhecimento, digamos que a esposa vem comprar para o marido, aí ela já vem te procurar, porque tu já conhece o tamanho do marido dela, os gostos, enfim, há 18 anos eu fiz bastante clientes (FUNCIONÁRIO 13).

Ao ser entrevistado o funcionário 14 afirma que alguns clientes vão todas as semanas na loja, mesmo que seja apenas para conversar e, normalmente, são senhoras mais de idade que compram há muitos anos na Casa Magnabosco. Dezoito dos 28 funcionários entrevistados por meio do questionário estruturado concordam totalmente ao dizer que eles têm uma rede de relacionamento com os clientes da empresa. Assim como o funcionário 18 que comenta sobre o conhecimento das necessidades dos clientes:

Sim, tenho. E clientes que já vem de outras lojas. Têm muitos conhecidos, muitas amigas e clientes que eu fidelizei aqui dentro que só compram comigo, porque eu já sei o tamanho de cama, eu digo: oh, esse aqui tu já tem, essa estampa tu já tem. Hoje de manhã mesmo, eu disse, essa estampa aqui tu pode levar que tu não tem. Então a gente já sabe tudo dos clientes. E outra curiosidade, estou aqui há 17 anos e todos os dias tu vê várias e várias pessoas que tu nunca viu, isso é uma coisa que eu fico me perguntando, com toda a clientela que eu tenho, mais da metade do pessoal que entra aqui dentro é de pessoal que eu nunca vi (FUNCIONÁRIO 18).

Ao ser questionado sobre esta pergunta, André Magnabosco comenta que a empresa tem um posicionamento diferenciado junto ao cliente e, ao contratar novos funcionários, o processo de seleção sempre foi muito criterioso, pois a exigência era que “o pessoal fosse muito qualificado na forma de atendimento, de relacionamento com o cliente”, afirma André.

Um dos clientes entrevistados, ao falar de admiração e respeito, deu o seguinte depoimento que corrobora com os entrevistados acima:

Nós Sulinos e Serranos, nós valorizamos muito as empresas familiares, porque as empresas familiares são uma perpetuação de laços e os laços eles são muito importantes, até por uma ligação, precisa de alguma coisa, um telefonema resolve, isso são laços. Então eu acho que essa questão de manter uma relação com pessoas que são fidelizadas, eu acho que é uma questão de relacionamento (CLIENTE MB).

Para abordar o tema reputação e imagem, categoria identificada *a priori*, foram entrevistados clientes, cuja descrição por ser vista nos Procedimentos Metodológicos, no Quadro 11, Dados dos Participantes da Entrevista semiestrutura – clientes.

Os clientes responderam perguntas que correspondiam a seis dimensões ortogonais de

reputação e imagem, definidas por Binz et al. (2013), tais como: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e *performance* financeira, ademais de dados demográficos a respeito deste relacionamento com a loja e as preferências destes consumidores, de acordo com o roteiro apresentado no Quadro 10. Pela relevância dada à opinião destes clientes, tratou-se do assunto em nova subseção.

4.3.1.1 Reputação e Imagem

O posicionamento é o ponto de partida para a definição da estratégia de qualquer negócio. Para que ele seja eficaz, é necessário que seja construído de fora para dentro, ou seja, a partir da visão do consumidor alvo e de como gerar valor relevante e diferenciado para ele (SERRENTINO, 2015).

Kotler (1998) afirma que a imagem representa um ativo importante para as organizações, pois, geralmente, as pessoas não consomem produtos e sim imagem. O autor ainda afirma que marcas fortes são reconhecidas por seus valores e benefícios, por características positivas como originalidade e identificação com os seus clientes.

A ligação entre a família, a empresa e a perspectiva de longo prazo, através de gerações, que as empresas familiares perseguem, promove um forte anseio de proteção à reputação corporativa, pois danos à reputação não só recaem sobre o negócio, mas também na família proprietária. Esse propósito de proteção é visto como um propulsor para que as empresas familiares ofereçam um excelente serviço aos clientes e mantenham a qualidade dos produtos. Esses esforços de guarda à reputação são pensados para influenciar positivamente as impressões dos clientes da empresa familiar, e coloca-la em uma posição única para alavancar a construção de relacionamentos com seus clientes, transformando-a em uma vantagem competitiva sustentável (BINZ et al., 2013).

4.3.1.1.1 *Apelo Emocional*

Os autores Fombrum e Van Riel (2004) afirmam que o apelo emocional é consequência de um processo consistente de comunicação, coerente e singular, porém, principalmente, dos comportamentos e das ações constituídas ao longo da vida organizacional. Nessa perspectiva, observa-se que a construção de relacionamentos exige uma capacidade de acompanhamento das expectativas de cada um dos envolvidos que impactam ou são impactados pelas práticas da organização. A primeira questão sobre o esse assunto diz respeito ao

sentimento dos clientes sobre a Casa Magnabosco. As respostas podem ser observadas no Quadro 20:

Quadro 20 – Sentimento sobre a Casa Magnabosco

SENTIMENTO SOBRE A CASA MAGNABOSCO	
Cliente	Falas
NS	Nostalgia. Para mim é nostalgia completamente. Assim, é a loja que a família sempre falou e a gente continua indo, então é nostalgia.
AT	O meu sentimento é família, sabe como é, comércio familiar.
RM	A eles são os mais conhecidos, uma empresa grande e requisitada em Caxias.
CP	Tradição. A gente pensa em tecido ou aviamentos, tem no Magnabosco.
SI	Pra mim sempre vem aquela questão assim de qualidade, eles agregam muito valor, antes de qualidade eu diria mais confiança.
MG	Uma loja tradicional, é uma loja boa porque tu encontra de tudo.
JT	É bem essa coisa da tradicionalidade. É uma loja muito conceituado em Caxias, ela faz parte da cultura, então assim, o sentimento é que ela perpetue, porque na verdade essa gestão familiar, a tendência é falir, porque é o avô que passou para o neto, e aquilo vai se dividindo, assim como aconteceu com o Sehbe, com o Eberle, né, com tantas outras, e o Magnabosco realmente é uma empresa que está sobrevivendo, né.
MR ³	Tradição, uma loja tradicional, sabe. Faz parte de Caxias, faz parte da cidade.
NB	É família, né? Lá eu encontro de tudo também e com bastante qualidade.
MB	É tradição, é uma loja que, quando eu comecei a frequentar, ela tinha um padrão e ela mantém esse padrão.
GI	Prático, isso, porque a gente vai ali, vai só num lugar e tem tudo.
AS	Imagina era quase a única (loja) que tinha.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Alguns clientes não responderam, ou não entenderam a questão. Ao realizar a análise de contagem de palavras da codificação sentimentos, as palavras mais ditas pelos clientes foram: família, nostalgia, qualidade e tradição, nessa ordem.

Os clientes foram questionados se confiavam na empresa e foram unânimes em suas respostas, todas foram afirmativas. O cliente MR¹, compra na loja há cinco anos, comenta: “[...] eu acho que pelo tempo que ela tem de mercado, ela se mostra que é ela confiável, que ela conquistou o espaço dela aqui na cidade. Então ela é uma loja de nome que se manteve e ainda mantém.” Corroborando com o assunto, o entrevistado MR³, que é cliente há 30 anos afirma que “confio, eu acredito que é uma empresa séria, porque se ela permanece no mercado há tantos anos, é uma empresa muito séria, né?”.

No quesito admiração e respeito, apenas um dos 17 clientes entrevistados afirmou que não sentia nada, pois nunca havia pensado nesse assunto. Os demais afirmaram que sim, que de certa admiravam e respeitavam a empresa, como comenta o cliente AT: “até esse momento sim. Ainda mais pela tradição de se manter a 101 anos no mercado. E com todas as mudanças mercadológicas que houve, eles ainda se mantêm [...]”.

4.3.1.1.2 *Produtos e Serviços*

As questões sobre produtos e serviços envolviam desde sustentar, inovar, valorizar e a qualidade do que é oferecido pela empresa. A primeira pergunta era: você acredita que a empresa sustenta seus produtos e serviços? De todos os entrevistados, 14 afirmaram que sim, um não respondeu e dois deram pareceres diferentes: “não, porque eu acho que eles trabalham com as tendências e as tendências nem sempre privilegiam o clássico. Então, às vezes, eu tenho dificuldade de encontrar esse tipo de roupa no Magnabosco. Ela revende aquilo que a produção elabora, a partir de uma proposta” (CLIENTE MB). Outro cliente afirma: “nem sempre, no início há quatro ou cinco anos atrás, tinha bem mais tecidos, era mais fácil, eu encontrava bem mais variedade. Agora não encontro tanto. Elas têm mais tecidos nobres do que tecidos para eu fazer uma coisa mais básica, para o dia a dia.” (CLIENTE MR¹)

Outra questão envolvia inovação e as respostas foram variadas. Dos 14 respondentes, 12 disseram que sim, que a empresa tem produtos e serviços inovadores. Outros respondentes afirmaram que “não inovadores, eu não diria, tá mais para o tradicional do que para o inovador” (CLIENTE CP).

Inovadores...? Eu acho que eles têm um padrão, o mesmo padrão de muito tempo, eu acho que, pelo passar do tempo, não foi mudando o padrão, mas também não deixaram perder clientes, por isso eu acho que eles não [...]. Ele trabalha daquela mesma forma mantendo o padrão, eu não vejo como inovador, eu vejo que eles têm o padrão deles que sempre deu certo (CLIENTE RM).

Serrentino (2015) afirma que há diversos casos de empresas de varejo bem sucedidas, lucrativas, rentáveis e longevas que não se distinguem pela diferenciação ou inovação, mas por serem excelentes executoras, consistentes na entrega da promessa e disciplinadas na estratégia do negócio. Essas empresas conseguem ser competitivas, confiáveis e vêm mantendo sólida base de clientes ao longo de décadas de operação.

E quando questionados quanto à qualidade dos produtos da Casa Magnabosco, as respostas foram unânimes: “Sim, são produtos de qualidade, tudo que já comprei ali, tudo tem qualidade. Nada que eu tivesse comprado e tivesse que trocar porque tem alguma falha” (CLIENTE AT). O cliente MS também opinou sobre o assunto: “Então, eu acho que tudo isso que eles oferecem para o público faz com que a gente os procure sempre e a qualidade de tudo que eles vendem vem em primeiro lugar”.

Atrelado a isso, está a questão dos produtos que valorizam o dinheiro dos clientes. Alguns respondentes (dois clientes) disseram que não acreditam valorizar o seu dinheiro comprando na empresa, por se tratar de uma loja cara, embora não discutam sobre a qualidade dos produtos e serviços e os demais disseram o contrário, relataram que sim, por se tratar de produtos com durabilidade e qualidade:

Sim, eu acho que sim, na verdade têm produtos que eu não importo de pagar, porque eles se pagam pelo uso. Então tem produtos que eu acho que estou fazendo um investimento, não estou gastando. O gasto deles não pesa. É sim um benefício que eu tenho (CLIENTE MB).

A confiança conquistada com os anos de mercado valorizaram a marca e os produtos oferecidos e, independente que os mesmos itens sejam encontrados em outras lojas, os consumidores acabam decidindo por comprar na Casa Magnabosco, por tradição e praticidade.

4.3.1.1.3 Visão e Liderança

As questões que envolviam visão e liderança tratavam tanto dos funcionários quanto da empresa (oportunidades de mercado). Ao serem questionados sobre esta categoria, os clientes relataram se conseguiam identificar ou não um posicionamento de liderança dos funcionários, assumindo a venda com visão, identificando as suas necessidades. Outro ponto identificado foi relacionado à visão dos gestores quanto às oportunidades de mercado que a empresa poderia usufruir. Houve uma diversidade de respostas, tanto negativas, quanto positivas (maioria dos respondentes), como está demonstrado a seguir:

Tem, tem. Elas conhecem o produto que elas estão vendendo. Elas conhecem muito, eu já percebi isso, porque até quando eu fui, essa última vez que comprei, nossa, ela quis saber qual era o local que eu ía colocar a cortina, como era, se batia muito sol, se não batia...elas investigam, porque elas sabem o que elas vendem (CLIENTE MR³).

Eu uso vestido de prenda, eu não posso entrar no Magnabosco e dizer que quero determinado tecido para fazer um vestido de prenda, porque na cabeça delas, o vestido de prenda é feito de chita, então elas só te oferecem chita. E aí a gente fica, às vezes, calculando entre nós, a tu vai pegar um cetim, um shantung de seda, uma renda, temos que ficar calculando entre nós a metragem do tecido e tal. Porque se tu falar pra elas que tu quer para fazer um vestido de prenda, ah não, isso daqui não dá para fazer um vestido de prenda (CLIENTE JI).

Mesmo explicando o que eram as oportunidades de mercado, alguns clientes não souberam responder por serem pessoas mais de idade e desconhecerem sobre o assunto. Os demais respondentes afirmaram que sim, que a empresa reconhece e aproveita as oportunidades

que o mercado proporciona. Um dos clientes conclui que a empresa possa ter passado por algum problema financeiro e está se reestruturando internamente:

[...] eu vejo de outra forma, eu vejo que eles devem ter sofrido alguma coisa no decorrer do período, e eu acho que eles estão querendo ver outro segmento, que eles possam continuar, mas eles tão testando, entende? Deu pra eu ver que eles devem ter sofrido alguma coisa [...] teve uma época que estava meio abandonado, mas a gente não entende que, de repente, são até os negócios que não estão dando certo...não tem como ficar investindo. E aí, eu acho que eles passaram por um baque muito grande e começaram a ver, diversificar pra ver o que vai ser melhor para o futuro (CLIENTE SI).

Especialistas acreditam que identificar e explorar as oportunidades de mercado é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Com a introdução do conceito *Store in Store*, adotado por grandes lojas de departamentos internacionais, os gestores da Casa Magnabosco conseguem atingir outros segmentos de mercado que antes não atingiam.

4.3.1.1.4 *Ambiente de Trabalho*

Os clientes foram questionados também sobre o ambiente em que os funcionários da Magnabosco trabalhavam. Um dos entrevistados afirmou que já presenciou algum tipo de constrangimento, principalmente nos tecidos, que é um dos setores da empresa onde os funcionários recebem comissão de forma individual:

Sim, eu já vi. Acho que isso é meio comum na seção de tecidos, tem gente bastante antiga, gente mais nova e as antigas criaram uma fidelidade com algumas clientes, que é o meu caso, mas tem a nova que não tem ainda essa carteira, ela não tem esse caminho percorrido. E aí essa nova, às vezes, ela diz: eu não posso te atender? E a gente percebe que cria internamente entre elas uma certa rivalidade, que me parece natural, mas não é nada que prejudique a gente (CLIENTE MB).

Porém, na maioria das entrevistas a avaliação do ambiente foi positiva, como pode-se ver no depoimento de outro consumidor:

Negativo eu nunca vi, nada. Não tinha aquela disputa, eu acredito que isso seja um dos pontos positivos do líder, específica, numera quem vai atender, mas sempre que eu procurei pela minha vendedora, ninguém nunca disse, deixa que eu te atendo, sempre tive bastante liberdade para escolher (CLIENTE MS).

Em conversas informais com esses clientes, pode-se perceber que o ambiente da empresa lhes parece familiar, pois sentem-se bem e os fazem lembrar fatos de infância. Alguns comentam que frequentavam a Casa com os pais, os avós e trata-se de uma tradição

frequentá-la. Se sentem muito à vontade, são bem tratados e, confirmando o relato de alguns funcionários, muitas vezes vão à loja apenas para conversar.

4.3.1.1.5 Responsabilidade Social e Ambiental

Quanto à questão de responsabilidade social e ambiental, apenas cinco dos 17 entrevistados afirmaram saber de alguma causa ambiental e social na qual a Casa Magnabosco está engajada.

Sim, toda aquela questão do desfile que eles fizeram com o Carlinhos (estilista Caxiense Carlos Bachi). O que eu vi assim é essa questão da fé, eles mostram muito, agora essa parte que está vindo mais jovem, que tá engajado com os projetos sociais, eu pude ver as vitrines com roupas que foram as princesas que montaram os looks, depois teve também um outro desfile que o Carlinhos ía fazer pra arrecadar fundos, é muito legal, nesse sentido eu vi algumas coisas (CLIENTE SI).

E outra questão relacionada a este tema, diz respeito ao padrão de tratamento dado às pessoas, pelos funcionários da empresa. Apenas um dos clientes afirmou que era tratado com indiferença, os demais disseram que são tratados muito bem e acreditam que este padrão de tratamento tem relação com a história da empresa, de acordo com a entrevista do cliente AT: “[...] eles atendiam muito as pessoas do interior, das chamadas colônias, os colonos vinham comprar ali. Eu percebo, porque meu avô tinha uma loja em São Marcos e vinha comprar aqui, isso quando eu era criança, então são 50 anos.” O cliente SI afirma que “como eles ficam com os funcionários por muito tempo, eles tratam muito bem as pessoas. Parece que eles buscam um perfil pra ficar com aquelas pessoas. Por isso que é 100 anos, né”.

4.3.1.1.6 Performance Financeira

Primeiramente, foi verificado se os clientes reconhecem os concorrentes da Casa Magnabosco na cidade de Caxias do Sul. A maioria (nove clientes) dividiu a loja em departamentos e referenciou concorrentes nos segmentos de tecidos, confecções femininas e cama, mesa e banho. Os demais respondentes afirmaram não conhecer outra empresa que possa concorrer com os produtos, com a praticidade de encontrar tudo em um único lugar e com a tradição da empresa em questão.

Alguns clientes afirmam que a loja supera financeiramente seus concorrentes, apesar da crise financeira enfrentada atualmente e da grande competição com mercadorias chinesas:

Olha, eu vejo sabe o que, que além da crise econômica, eu acho que na crise econômica sobressaem os melhores, eu acho que as nossas lojas tradicionais sofreram bastante com essa indústria chinesa, com esses produtos de péssima qualidade, mas de preço baratíssimo e o público de menor poder aquisitivo está indo nessas lojas. Eu acho e acredito que nós poderíamos e deveríamos continuar sendo clientes deles. Eu vejo essa dificuldade que o comércio tradicional está enfrentando (CLIENTE MS).

Quanto às perspectivas de crescimento, 12 clientes disseram que a empresa tem capacidade e razões para crescer, seja aumentando a quantidade de marcas oferecidas, ou o *mix* de produtos, como afirma o cliente CS: “Ah, eu acho que tem sim perspectiva de crescimento. Acho que sim eles trabalham com bastantes marcas boas, diferentes, eles não procuram um produto chinês e sim um produto de qualidade”.

4.3.1.1.7 *Preferência do Consumidor*

Nas questões relativas às preferências dos entrevistados, foram questionados sobre a importância das empresas familiares para a decisão do local de compra, sobre a preferência por empresas tradicionais na cidade e sobre os principais motivos que os levam a escolher a Casa Magnabosco para realizar suas compras.

Para 14 dos 17 entrevistados, não há distinção entre comprar em empresas familiares ou não, apesar de ser uma informação relevante na visão de alguns clientes: “Nunca pensei, mas claro que tem uma credibilidade, porque o negócio de família, mas não é uma coisa que interfere na minha compra” (CLIENTE MR²). Porém, se a empresa for tradicional na cidade, esta informação costuma interferir na decisão de compra da maioria dos entrevistados:

Conta sim, porque no dia em que o Prativiera (outra loja tradicional) fechou, a gente lamentou, porque nós tínhamos o Prativiera como uma identidade em relação à compra. Agora, tendo o Magnabosco com toda essa estrutura, com esse processo que ele tem de acompanhar a evolução, acompanhar os meios, eu acho que é um orgulho para nós, para Caxias (CLIENTE MB).

A última questão relativa à preferência dos clientes traz os principais fatores que os levam a comprar na Casa Magnabosco, onde foram elencados os motivos que os fazem voltar à loja, os quais podem ser vistos no Quadro 21:

A confiança, que também foi citado pelos consumidores, é decorrente da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. E de acordo com Serrentino (2015) a confiança é elemento fundamental de preferência na relação entre consumidores e marcas. Ela é constituída ao longo do tempo, à medida que a marca consegue cumprir as suas promessas e entregar a sua proposta de valor, gerando satisfação, motivando repetição nas interações e confirmando as escolhas que os consumidores fazem.

A pergunta que buscava identificar as razões que mantiveram a empresa no mercado por tantos anos foi feita aos funcionários respondentes do questionário estruturado. Aqueles que responderam a questão disseram que atendimento, qualidade dos produtos, ambiente familiar, localização e praticidade, nessa ordem de importância, são os fatores que levam os clientes a buscar a Casa Magnabosco. Ademais de citarem alguns valores da organização, os quais acreditam atrair consumidores: honestidade e credibilidade.

4.3.2 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais são atributos de grupos de pessoas e foram considerados nesta dissertação: a estrutura formal de reporte da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação e, por fim, as relações informais entre grupos dentro e fora da empresa.

Quanto à estrutura formal de reporte da empresa, o ex-diretor André Magnabosco relembra que havia uma pessoa era responsável por esta parte, pois não estava presente na loja diariamente. Enquanto Pedro, atual diretor, afirma que também tem uma pessoa encarregada por realizar essa parte de reporte de informações advindas de funcionários.

Embora tratada como estrutura formal pelo gestor e ex-gestor, na Casa Magnabosco atualmente pode-se afirmar que se trata de uma estrutura mais informal, como relatam os funcionários:

Tem uma comunicação bem boa também, bem legal. Nossa, tem a Lisiane que é 10, tem o Pedro também, que é bem legal, bem acessível, os dois sempre girando, sempre se comunicando, quando ele não fala pessoalmente, ele bota um recadinho no computador e sempre com aquele incentivo (FUNCIONÁRIO 3).

É ótimo, porque até mudou bastante de como era. Também era de fácil acesso se tivesse alguma questão pra falar. Mas com o Pedro é tudo bem flexível, eu posso parar ele ali na escada e falar o que eu estou pensando na hora pra ele. E tudo bem, ele aceita e dá a opinião dele, é tudo bem flexível também (FUNCIONÁRIO 17).

A empresa trabalha com sistemas formais de planejamento, controle e coordenação, como relata o ex-diretor André Magnabosco: “sistemas formais de planejamento, controle e coordenação. Pra ti ter uma ideia, hoje eu estou com uma consultoria de planejamento. Isso é uma coisa que eu sempre fiz, formal. Escrito, com meta, plano de ação, sempre formalizado.” Embora a organização tenha um Conselho de Administração, o atual gestor afirma que tem muita liberdade para tomar decisões, como pode ser visto a seguir:

Eu acho que o Conselho é super consultivo mesmo sabe, eu divido muito as minhas percepções, as minhas estratégias, por ser inclusive familiar, talvez ele seja um pouco menos efetivo do que ele poderia ser sabe, mas o conselho ele apoia, ele apoia moralmente, ele apoia com gás e força. Ele te dá certeza, o que é bem importante, até pelo perfil, pela liberdade que a gente tem [...] (PEDRO HORN SEHBE).

As relações informais entre grupos dentro da organização se dão em função do ambiente e da proximidade com que as pessoas trabalham, e muitos relataram que o ambiente familiar proporciona essa interação com mais facilidade: “[...] eu me sinto assim acolhida por eles, é como se fosse uma família. Eu me sinto muito bem. [...] a gente tem horário de lanche, a gente conversa, troca informações (FUNCIONÁRIO 10). Fora da organização, alguns funcionários continuam se relacionando e alguns destes encontros são proporcionados pela própria empresa: “[...] a gente vai à pizzaria, agora no final do ano passado eles fizeram a janta do Natal” (FUNCIONÁRIO 7). André Magnabosco relatou que esse ambiente familiar, o qual permite essa relação entre os funcionários, é um dos valores herdados da família:

O ambiente de trabalho sempre foi muito bom, aliás, isso é um dos valores da empresa, o ambiente de trabalho. Isso é uma coisa que eu herdei e consegui dar uma continuidade e, quando entrei na loja, estava vindo uma crise econômica, mas em termos de equipe, era realmente uma grande família (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Os valores familiares constituem o alicerce da cultura corporativa e fornecem um modelo para a tomada de decisões. Eles podem inspirar alto desempenho dos envolvidos e dar suporte à visão de longo prazo. Os valores têm um papel a desempenhar, como recrutamento e motivação dos funcionários e, muitas vezes dão significado ao trabalho desempenhado (ARONOFF; WARD, 2000; KOIRANEN, 2002).

Esse ambiente mais descontraído propicia que os funcionários tenham mais liberdade, isso se confirma na fala do funcionário 4:

A gente tem toda a liberdade que a gente quiser aqui na loja. Ah eu estou aqui e não estou atendendo ninguém, eu posso me servir um café, oferecer para o cliente, sentar e conversar com o cliente. Desde que eu estou aqui, em todo esse tempo, a gente nunca

teve pressão dos gestores, porque é como a gente diz, tem que ter comprometimento [...] (FUNCIONÁRIO 4).

As empresas familiares têm sido descritas, em sua maioria, como tendo um ambiente de trabalho único, orientado para a família, o qual inspira um maior cuidado e lealdade dos funcionários (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999).

Essas questões sobre o capital social da organização foram realizadas, também, com os entrevistados respondentes do questionário e todas as respostas coincidiram com às dos entrevistados em profundidade, ou seja, há um bom relacionamento entre os funcionários dentro e fora da empresa, o relacionamento entre gestores e funcionários flui de forma aberta e respeitosa, existem relações informais entre funcionários dentro da empresa e estas relações são motivadas pelos gestores.

4.3.3 Recursos Humanos

A subcategoria recursos humanos abrange uma série de elementos que constituem atributos individuais. Eles foram divididos em experiência dos funcionários, treinamento oferecido pela organização, relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores dentro da organização.

Ao tratar do tópico - experiência dos funcionários, apenas três dos entrevistados disseram que não foram questionados, ao entrar na organização, sobre suas experiências profissionais anteriores. Esses funcionários relataram que a contratação foi uma oportunidade dada pela empresa: “É que na verdade, quando eu entrei, eu não tinha nenhuma experiência, eu não tinha trabalhado nem no comércio antes, porque eu sou bem do interior. Eu entrei e eles foram me moldando” (FUNCIONÁRIO 7). A fala do funcionário 11 complementa o relato anterior: “Eu trabalhei durante um tempo em uma farmácia, é bem diferente da loja, eu não tinha experiência em loja de roupa, calçados e vestuário. Eu acho que eles me deram uma grande oportunidade e depois me ofereceram o curso na época, mas eu não fui questionada.” André Magnabosco relata que se o funcionário viesse sem experiência era “até melhor”, pois a empresa oferecia treinamento interno.

E, apesar de a maioria ter experiência na área, todos os entrevistados relatam que a empresa possibilitou o aprimoramento de suas habilidades comerciais com cursos, treinamentos e *workshops* de moda, como pode ser visto no próximo tópico – treinamento. O principal destaque dessa subcategoria é a Escola de Desenvolvimento Magnabosco (EDM), como comenta o seu fundador, André Magnabosco:

Depois nós criamos uma escola, o EDM - Escola Desenvolvimento do Magnabosco, para fazer um treinamento sistemático no sentido de conhecimento de moda, na parte de conhecimento de produto, atendimento ao cliente. Era investido realmente para que desse retorno, a gente montou uma escola, a gente contratou uma consultoria para estruturar a escola com os requisitos exigidos pelo MEC, então a gente fez tudo isso e, se a gente quiser, a gente poderia registrar no MEC, até montar um CNPJ e começar o treinamento externo [...].Então, tem todo o sistema montado, com professores contratados, e a gente fez esse trabalho durante o ano passado, e era para sair a segunda turma esse ano (2016), e não saiu, porque a gente teve que enxugar a empresa, em função da questão de mercado, mas a escola está lá em *stand-by*, pronta para ser operada pronta, para novas turmas (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Hoje, a empresa tem uma estilista que apresenta trimestralmente os books feitos por ela, para toda a equipe de vendas, com as tendências mundiais:

Ela vê mais de 390 desfiles por temporada, ela tem uma leitura de moda, uma leitura de tendência muito bacana e ela pega e transforma essas leituras dela em apresentação e o que é tendência para cada departamento. O que é tendência na cama, mesa e banho? O que está acontecendo? O que é bacana na releitura e o que influencia as estampas e assim vai para todos os departamentos (PEDRO HORN SEHBE).

As duas metodologias de treinamento foram relatadas por funcionários: “[...] tinha a escola EDM, que foi um trabalho bem legal que fizeram com nós, abriram um leque de novidades e curiosidades e tudo mais. Hoje, a gente tem treinamentos, palestras, sempre que troca coleção, as tendências, tudo eles explicam bastante” (FUNCIONÁRIO 17).

O treinamento, assim, a gente teve treinamentos, no ano passado a gente teve o EDM, que era a Escola de Desenvolvimento Magnabosco, eu participei, e assim, foi muito bom. E a cada troca de estação eles fazem, eles passam uns slides com os modelos que vão ser mais usados, cores, e durante o mês eles fazem uma reunião (FUNCIONÁRIO 16).

As perguntas sobre capital humano no questionário estruturado falavam em cursos e treinamentos oferecidos pela empresa se eram vistos como investimentos necessários para manter a competitividade e se as habilidades profissionais eram aperfeiçoadas continuamente, todas as respostas foram unânimes quando os entrevistados responderam que concordavam (25%) ou concordavam totalmente (75%) com as afirmações.

Pode-se observar que no quesito motivação, os funcionários dizem que o ambiente familiar favorece ao trabalho e ao estímulo individual: “A Casa Magnabosco é a nossa segunda casa. Não tem pressão psicológica, eles valorizam bastante o funcionário, então a gente trabalha muito à vontade” (FUNCIONÁRIO 3).

Olha, o que mais me motiva é o lugar, o jeito que as pessoas tratam a gente aqui, desde os gerentes, o dono, com um bom dia, com boa tarde, tudo igual, não tem aquela coisa: eu sou mais, tu é menos, tem aquela igualdade. O lugar em si é bom de ficar, tem um clima bom, a loja é bonita e gostosa de ficar (FUNCIONÁRIO 6).

É o ambiente dessa loja, então, a gente não tem aquela pressão, aquela cobrança que tem em outros lugares, a gente sabe o que tem que fazer e a gente faz, a gente sabe o horário que tem que cumprir, a forma de abordar o cliente, é bem tranquilo e o ambiente, super aconchegante (FUNCIONÁRIO 8).

Apesar de os respondentes relacionarem, na maior parte dos depoimentos, a motivação ao ambiente de trabalho, os gestores acreditam que parte dessa motivação deve vir do próprio funcionário:

Claro se tu tem uma empresa, claro tem a remuneração, mas tem também os benefícios, tem plano de saúde, tem vale-transporte a gente oferece o refeitório aqui, tem uma estrutura boa, a gente tem uma remuneração com uma média mais alta do que a concorrência, mas eu acho que a motivação é a vontade de trabalhar, vem muito de si (PEDRO HORN SEHBE).

[...] a motivação é uma porta que se abre por dentro, não abre por fora. O que eu senti nesse período todo, como é difícil tu contratar, trazer pessoas que realmente saibam o que elas querem fazer, sabe [...]. Então, claro, acho que a empresa tem que fazer seu papel, mas é muito difícil tu ter um resultado de pequeno médio e longo prazo, se a pessoa não sabe o que ela quer de verdade. [...] mas a empresa, o próprio ambiente de trabalho, a forma da empresa operar, sabe ela tinha todos os requisitos para manter uma pessoa extremamente motivada, se ela realmente quisesse estar lá, assim, gostasse, duvido que exista uma empresa melhor do que essa para trabalhar (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Para medir o grau de motivação dos funcionários, foi feito um questionário com a seguinte pergunta: “Se pudesse quantificar o grau de motivação que você sente ao trabalhar na empresa em uma escala que varia de ‘1 Muito Baixo a 5 Muito Alto’, qual seria?”. Dos 28 respondentes, 16 funcionários afirmaram que seu grau de motivação é muito alto (5) e 12 respondentes responderam que seu grau de motivação é alto (4).

O tópico relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores foi parcialmente respondido com as relações informais. Porém, outras visões dos entrevistados surgiram quando foram questionados sobre isso: “É bem tranquilo, a gente tenta ser bem colegas, e depois essa coisa da comissão é bem tranquilo, sabe, porque não temos comissão. Por um lado é bom, porque tem esse clima mais leve, né. Porque querendo ou não com comissão é uma concorrência” (FUNCIONÁRIO 17). O funcionário três corrobora com a opinião anterior: “Eu acho que é bem amigável, bem bom assim, não tem muito espírito de competitividade. Até é bem legal perto de outros lugares que a gente vê por aí acho que é bem pacífico. Não tem atritos.”

A relação com o diretor e o ex-diretor também foi mencionada como sendo muito harmoniosa: “[...] agora tá excelente, sempre foi, André é um perfil de pessoa, o Pedro é outra, mas tanto um como o outro, eu só dou elogios. Claro, são bem diferentes um do outro, mas são pessoas acessíveis, muito legais” (FUNCIONÁRIO 18).

Eu posso dizer que é bem tranquilo, todos tem uma relação de amizade, claro que alguns têm algumas diferenças, mas todos têm muito respeito e todos tem uma participação, tem uma amizade, como é a Casa Magnabosco, eles sempre se referem à família. Eles (gestores) deixam bem claros esses laços e essa ligação que tem que ter um com o outro. Que é uma relação legal, divertida, que não deixa de ter o compromisso e a responsabilidade de um ambiente de trabalho, o que é muito bacana e muito legal (FUNCIONÁRIO 9).

Quando questionados sobre o seu comprometimento para com a organização, os funcionários mostraram-se bastante comprometidos, afirmam que “vestem a camiseta da empresa”, primeiramente por gostarem do que fazem e em segundo lugar, pelo ambiente de trabalho que proporciona esse sentimento de compromisso.

Ah com certeza, nossa, acho que se tu não tem um comprometimento com a empresa, não tem nem o porquê estar aqui dentro, então eu acho que este é um fator importante. Não é vir aqui simplesmente por vir, é pra vir e desenvolver um trabalho bom, para que as pessoas saiam satisfeitas e levem uma boa imagem do Magnabosco, porque é isso que a gente representa dentro da loja, a gente é a cara da empresa, então a gente procura fazer o melhor possível, melhor que pode (FUNCIONÁRIO 4).

Ao responderem o questionário estruturado, os funcionários elegeram valores de “1 Muito Baixo a 5 Muito Alto” para quantificar o grau de comprometimento ao trabalhar na Casa Magnabosco. Dos 28 respondentes, 78,5%, ou seja, 22 funcionários responderam que o seu grau de comprometimento é muito alto, enquanto os demais, seis funcionários disseram que seu comprometimento é alto. O relato do funcionário 7 demonstra o senso de responsabilidade atribuído pela história da empresa: “Ah, com certeza! Todo mundo que está aqui sabe que a loja tem 101 anos e a gente se compromete a fazer parte dessa história.”

4.4 COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

As competências são definidas como um pacote complexo de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às organizações coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos (DAY, 1990). As competências foram selecionadas com base na literatura referente ao varejo e, após a pesquisa empírica, surgiu a necessidade de acrescentar um novo

elemento em competências organizacionais: responsabilidade social e ambiental, como pode ser visto na Matriz de Competências apresentada no Quadro 22:

Quadro 22 – Matriz de competências

MATRIZ DE RECURSOS	COMPETÊNCIAS		
	COMPETÊNCIAS COMERCIAIS	COMPETÊNCIAS DE GERENCIAMENTO	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
EMPRESA CASA MAGNABOSCO	(A) Conhecimento e habilidades dos compradores	(A) Capacidades e experiência dos principais gerentes	(A) Cultura Organizacional
	(B) Relacionamento com fornecedores		
	(C) Capacidades na criação de marcas próprias	(B) Comprometimento dos gerentes para com a empresa	(B) Responsabilidade Social e Ambiental
	(D) Capacidades de promoção e publicidade	(C) Qualidade dos vendedores	

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.4.1 Competências Comerciais

Ao relatar sobre conhecimento e habilidade de seus compradores, Pedro Horn Sehbe afirma que o “*feeling*” deve prevalecer:

[...] sobre conhecimento e habilidade dos compradores, é *feeling* e é muito interesse por moda. (Aponta para uma série de revistas sobre a mesa) tem as marcas que te ajudam muito nessa informação de moda, tem que entender teu público. Eu acho que a compra é importante, o lucro do comércio tá na compra. Se a compra for boa, as coisas acontecem (PEDRO HORN SEHBE).

Pedro comenta que ele e outras duas pessoas bastante experientes são responsáveis pelas compras. Ao visitar a sua sala, pode-se perceber que há uma série de informações sobre tendências de moda, cores para as próximas estações, retalhos de tecidos, tudo exposto em um grande mural, à disposição de todos. Ademais das revistas atuais e dos livros sobre moda deixados sobre uma grande mesa. No interior da loja também é possível visualizar muitos materiais que remetem a estas tendências.

Acerca dos relacionamentos com fornecedores, ex-diretor e atual foram muito enfáticos sobre a boa relação entre eles:

[...] a gente sempre foi muito bem visto pelos fornecedores, por dois aspectos principais: primeiro, porque como eu te falei, a empresa tem 101 anos e nunca atrasou um título, então tu entra, por exemplo, no Serasa, é uma empresa que nunca teve um registro, então é segurança que vai receber. São três motivos, vai, o segundo: pelo nosso relacionamento, a gente sempre foi muito transparente com fornecedores, a

gente sempre viu ele como parceiro de operação, enfim, de desenvolvimento e, em terceiro lugar, pelo posicionamento que a empresa tem junto ao cliente, o próprio tratamento que a gente dá para o cliente, a gente costumava dar para o produto deles. Então a gente sempre valorizou toda essa cadeia. Então eu acho que todos os fornecedores gostariam de vender para o Magnabosco, essa que é a verdade (ANDRÉ MAGNABOSCO).

O entrevistado comenta que a facilidade de acesso às mercadorias se dá por conta dessa proximidade: “É uma referência para eles. Ah pra quem tu vende em Caxias? Vendo para o Magnabosco, de certa forma é uma referência também. Então foi sempre muito fácil ter acesso aos produtos” (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Adicionalmente, Pedro comenta que a empresa é uma referência no mercado:

Ah eles adoram, eles acham o máximo assim, na hora eles acham que é uma referência [...]. Tem marcas que sabem que a gente não proporciona, talvez, o volume esperado, mas eles querem estar aqui dentro, porque isso foi um trabalho que foi muito legal de acompanhar, porque desde o Conselho eu já vinha vendo esse resultado, o resultado do reposicionamento do Magnabosco. Ele foi visto, apreciado e valorizado antes pelos fornecedores, antes pelas marcas, do que pelo próprio consumidor. Muitas marcas elas querem estar aqui mesmo sabendo que a gente não pode, pelo perfil da loja, dar o volume que eles querem, mas eles querem, é uma vitrine que eles querem, que eles almejam (PEDRO HORN SEHBE).

O próximo tópico diz respeito às capacidades de criação de marcas próprias, o qual foi tratado anteriormente em ativos – marcas, onde foram descritas a Cabano, a Cardinale e a Flora Serafini. Porém, na visão do atual gestor mudanças podem ocorrer:

Sim, a gente trabalha com marca própria já faz algum tempo, estou revendo essa marca própria para ficar mais com o MAG, usar o MAG cada vez mais como marca própria, tirando a Cardinale, a Cabano, acho um pouco pesado sabe, eu acho que o MAG mulher, o MAG homem, o MAG infância eles tem um apelo legal (PEDRO HORN SEHBE).

Quanto às capacidades de promoção e publicidade, o atual gestor Pedro atuou por dois anos no mercado publicitário. Ele trabalhou no planejamento de uma agência de publicidade em Porto Alegre antes de voltar para Caxias do Sul e assumir a Casa Magnabosco. Por isso, ele comenta com muita propriedade que:

Na minha concepção, a propaganda e a divulgação das marcas ela está cada vez mais voltada ao relacionamento do que a publicidade. Eu sou um cara que não acredita nisso, enfim, é uma visão minha, mas eu acho que televisão, rádio, jornal, isso já passou, já é página virada, é um estímulo que tu está obrigando o cara a fazer, então desde que eu entrei aqui, eu acredito muito mais em fazer um evento junto com a Liga (Liga Feminina de Combate ao Câncer), investir tempo, energia, dinheiro nisso do que fazer parte de um jornal. Eu prefiro fazer o *parklet*, conseguir gastar tempo e energia, do que gastar o dinheiro em jornal. Eu acho que o coral, ele te dá muito mais

visibilidade, ele é muito mais efetivo em termos de ganho de imagem que é o que a publicidade te propõe, eu acho que essa coisa do relacionamento tem que estar cada vez mais presente. A rede social é boa, porque se tu quer, tu segue, se tu não quer, tu não segue (PEDRO HORN SEHBE).

A empresa aproveita as redes sociais para fazer a divulgação da loja e de suas promoções. André Magnabosco afirma que há uma maior facilidade dessa divulgação instantânea, pela forma como a empresa está estruturada:

[...] apesar dela ser uma empresa de médio porte, em termos de tamanho, ela é muito ágil na tomada de decisões. Como ela está muito horizontalizada em termos de hierarquia, por exemplo, o Pedro hoje, se ele sente uma realidade hoje, o clima hoje, na hora ele faz uma promoção se ele quiser, não tem que passar por uma série de burocracias. E as redes sociais funcionam como uma forma de divulgação que é muito ágil (ANDRÉ MAGNABOSCO).

E apesar da visão dos gestores quanto aos investimentos em propaganda, os clientes os consideram importantes: “Sim, eu acredito que sim. Acho que um bom investimento em propaganda, em divulgação, atrai o público” (CLIENTE MS).

4.4.2 Competências de Gerenciamento

Fleury e Fleury (2003) apontam que a contínua evolução das competências da empresa possibilita o rigoroso refinamento e a revisão da estratégia competitiva e, dessa maneira, são detectadas novas diretrizes para a formação de competências. Por isso, ressalta-se a importância de verificar quais competências são essenciais para o desempenho da organização. As competências de gerenciamento foram divididas em: capacidades e experiência dos principais gerentes, comprometimento dos gerentes para com a empresa e qualidade dos vendedores.

Os principais gerentes foram descritos por Pedro como pessoas capazes e com bastante experiência profissional:

[...] a Ane (gerente) do financeiro, ela domina todo o processo, ela consegue fazer sugestões na minha metodologia e, enfim, aceita as minhas sugestões, mas também consegue propor, e eu acho isso bem bacana. E aí têm as outras três gerentes principais, que é a gerente de faturamento, que é uma pessoa que domina o processo de cabo a rabo e consegue identificar uma gama enorme de produtos que entram aqui na loja, onde que está o “buraco”. Gerente de compras e gerente de vendas que também são duas pessoas que têm a equipe na mão (PEDRO HORN SEHBE).

André Magnabosco acrescenta que: “[...] as pessoas chaves são de muita experiência, com muita experiência, são pessoas bem qualificadas.”

Quanto ao comprometimento dos gerentes, André afirma que hoje está muito diferente da época em que entrou na empresa: “[...] a gente tinha uma hierarquia mais rígida e, muitas vezes, existia uma maturidade maior da equipe mais embaixo do que na intermediária e mais acima. Existia um nível de maturidade e comprometimento muitas vezes maior lá embaixo.” Atualmente, André e Pedro concordam ao afirmar que o nível de comprometimento é elevado, tanto de gerentes quanto de vendedores.

A qualidade dos vendedores foi questionada por André no período em que era o gestor da organização:

Isso eu posso dizer que em toda a história, sempre tivemos uma equipe muito legal e temos até hoje. [...] a gente tinha uma dificuldade muito grande de eles terem conhecimento técnico daquilo que eles estavam vendendo, porque a imensa maioria gostava de se relacionar, gostava de trabalhar no comércio, mas não se identificava com o produto. O produto era um mero intermediário desse relacionamento, é uma coisa que a gente sempre procurou formar e informar e estimular as pessoas a conhecerem o produto. E hoje, ainda mais com esse posicionamento, não é só o produto, é o conceito do produto, é o que ele quer dizer. Então, acho que nesse sentido aí, o mercado está muito aquém (ANDRÉ MAGNABOSCO).

O grande desafio da execução em um negócio de varejo é que, entre o produto ofertado pela empresa e a venda realizada em suas lojas, há muitas pessoas interagindo com pessoas. Isso torna imperativo que a empresa tenha processos e estruturas simples e modelos de gestão que deixem claro para quem interage diariamente com os clientes como a marca deve executar e entregar a sua proposta de valor (SERRENTINO, 2015).

No entanto, Pedro afirma que a equipe de vendedores formada ao longo desses anos está cada vez mais apta e adaptada ao novo conceito da loja:

[...] eu acho que eles têm um perfil muito bom, eles são discretos, eles deixam as pessoas à vontade, eles não são invasivos, eles não são incisivos, eu não tenho vendedores com grande formação de moda, mas isso eu estou trabalhando bastante, principalmente no mezanino, que é um departamento que eu preciso ter informação de moda, eu estou sempre trocando ideia, estou sempre incentivando acompanhar desfiles (PEDRO HORN SEHBE).

Pedro diz que o trabalho realizado com os vendedores é consultivo, eles são chamados com regularidade para participar do processo de escolha na compra de mercadorias e podem dar sua opinião, a qual é considerada “bem importante” em sua visão.

4.4.3 Competências Organizacionais

A cultura organizacional apoia-se nos hábitos, práticas, símbolos, comportamentos, valores éticos e morais, ademais de crenças, princípios, políticas, sistemas e clima de uma organização. Surge a partir dos valores institucionais e da filosofia organizacional. De acordo com Seel (2000), a cultura organizacional é resultado das negociações de significados, valores e propriedades dos integrantes de uma organização com o seu contexto. Logo, caracteriza a mentalidade que prevalece no contexto organizacional. A cultura organizacional participativa se estabelece como modelo de gestão ideal, acomoda diferenças culturais e sociais dos constituintes da organização, tornando-se um diferencial competitivo, pois reflete no processo de formulação estratégica.

A cultura organizacional da Casa Magnabosco começa a ser alicerçada em valores familiares na época em que Raymundo Magnabosco dirigia a empresa. Um dos pontos relevantes nessa história é de que ele abre as portas de sua casa, oferecendo pouso e comida aos que vinham de fora para comprar em sua loja: “Até comida a gente dava, dava na loja, em cima, era um espaço grande. Então a gente oferecia pra dormir, pra comer, oferecia tudo lá em cima. Não cobrava nada, o pessoal vinha de fora, paravam ali, faziam as refeições ali e dormiam ali. Todo mundo era gente boa” (GIRÓLAMO MAGNABOSCO).

Na entrevista fornecida por Girólamo Magnabosco, segunda geração a assumir a gestão da organização, sua esposa comenta que outros valores familiares como confiança e credibilidade datam do início da década de 40, os quais fazem parte da cultura da organização até os dias atuais:

O pai dele tinha uma credibilidade tão fantástica que os colonos iam lá com maços de dinheiro pedir para ele aplicar da maneira que ele achasse melhor, porque não tinha muito banco. Porque achavam que ele era um visionário. E depois que o pai se foi, alguns levavam pro Gero (MARIA LUISA – ESPOSA DE GIRÓLAMO MAGNABOSCO).

Gupta e Levenburg (2012) afirmam que a aprendizagem e a transferência de conhecimento entre gerações nas empresas familiares são consideradas um processo de toda a vida, começando na infância dos sucessores, na mesa de jantar em suas casas, em funções sociais e em reuniões de negócios. Eles crescem tendo relacionamentos pessoais e sociais com membros da gerência e parceiros externos, e assim são capazes de manter relacionamentos harmoniosos com eles, mesmo após a sucessão. Como mentores, os titulares passam um conjunto de valores, conhecimentos específicos e uma valiosa rede de contatos. Ao relatar sobre

o processo onde os valores são transferidos, André relata que:

[...] a empresa sempre teve essa tradição de ter dentro os valores dela, o valor da honestidade, da tradição, da perenidade e da família, da família não só internamente, mas externamente, na forma de lidar com os clientes e com os funcionários, enfim, é como se fosse uma grande família. Então isso eu já sentia assim, durante tempo, quando eu era criança, que eu vinha visitar a minha vó, que eu ia pegando (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Esses valores, que fazem parte da cultura familiar e da cultura organizacional, foram compartilhados com os funcionários no momento em que eles entraram na empresa. Todos afirmam que foram apresentados à história da família e aos valores essenciais, que guiam a organização ao longo desses anos: “[...] honestidade, transparência, sabe é uma coisa que eles trazem muito forte, humildade também” (FUNCIONÁRIO 10). Adicionalmente, o funcionário 11 diz que os valores são: “a valorização, a verdade e a honestidade, porque eu tenho que ser honesta com o meu cliente e com o meu colega.” O funcionário 3 corrobora afirmando que: “[...] a honestidade da loja, é uma loja honesta, idônea, que paga seus impostos direitinho, que o cliente confia no produto que está comprando, é uma loja que passa credibilidade.”

Seriedade e comprometimento e como a gente diz, ir além disso, ela é muito clara, ela é muito autêntica e séria, tudo tem que ser preto no branco, e eu acho que esses são os fatores que mantêm a longevidade e em todos os ambientes, em todo o comércio, em todas as empresas. E esses são os valores que eles repassam para a gente. Boas gestões também, porque se tiver tudo isso e não tiver um bom gestor também não adianta, e as gerações que passam de um para o outro são esse suporte, esse pilar, que tem o conhecimento e a missão da empresa, que faz com que ela permaneça por muito tempo. Se tu fala Magnabosco em qualquer lugar, ela é uma loja idônea, tem 101 anos no mercado, não é por nada (FUNCIONÁRIO 4).

Alguns funcionários a consideram sua segunda casa: “eu trabalhei em outros lugares e aqui eu me sinto em casa, aqui é meu chão, minha casa, gosto muito do que eu faço, é a empresa, a administração, eles são maravilhosos. Eu acho que trabalhando 18 anos num lugar, eu não estou inventando nada” (FUNCIONÁRIO 13).

[...] eu acho que eles enfatizam isso muito (questão de valores). Eu até me arrepio toda, porque eles deixam assim, se tu tens algum problema pessoal, eu não gosto de misturar, mas eles te deixam à vontade, é muito bacana, e isso tudo o que ele (Pedro) fala é real, a Magnabosco é uma família mesmo (FUNCIONÁRIO 10).

A cultura da empresa familiar lhe permite manter um melhor controle sobre a propriedade intelectual, ajudando a assegurar uma vantagem competitiva mais duradoura. Os proprietários de empresas familiares, impulsionados pelos valores da família, mostram um forte

humanismo em relação ao bem-estar dos empregados, fornecedores e outros interessados (GUPTA; LEVENBURG, 2012). Com isso, a cultura possibilita engajar as pessoas em torno do propósito e do compromisso de entregar a promessa da marca (SERRENTINO, 2015).

Quanto às questões sociais e ambientais, ao entrevistar os clientes da organização, a maioria deles afirmou desconhecer sobre as causas nas quais a empresa está engajada, apenas cinco entrevistados citaram algumas causas sociais promovidas pela Casa Magnabosco. E, quando questionado sobre as causas ambientais, André Magnabosco relata que:

A gente sempre reciclou e separou, a gente tem lá o pessoal que coleta o papelão, sabe, são empresas que são certificadas pela prefeitura a gente sabe que vão dar o destino correto do lixo. [...] Mas uma coisa que eu acho que é o principal nesse sentido, que a empresa está entrando no nível ecológico forte mesmo, é que a gente está deixando de trabalhar com a cultura do *fast fashion*, daquela moda descartável, a gente está enfrentando esse novo futuro que a grande tendência é de haver uma redução no consumo, principalmente, esse consumo irresponsável, o consumismo, na verdade. Então, atento a isso, a esse caminho realmente ecológico, a grande solução virá de uma diminuição de consumo e não de medida paliativa de trabalhar com plástico reciclado, mas continuar vendendo mais, sem necessidade, eu acho que a gente vai estar ajudando bem mais, e se preparando nesse sentido para até uma possível diminuição do faturamento. Se preparando para isso ser viável, vendendo menos, mas vendendo com mais qualidade, com produtos mais duráveis. [...] Então as pessoas hoje, a gente está direcionando elas para comprar algo mais durável e que não precise comprar tanto. É a história do *compre menos, mas compre melhor*. Esse é até o *slogan* que a gente tem usado em algumas campanhas nossas: *compre um produto de mais qualidade, que seja mais perene em termos de moda, que de repente tu vai pagar um pouquinho mais agora, mas tu vai deixar de consumir depois* (ANDRÉ MAGNABOSCO).

Percebe-se que nessa nova gestão, há uma preocupação com relação às causas sociais, ademais das causas ambientais relatadas acima. Desde que Pedro assumiu a direção, alguns eventos foram realizados visando uma publicidade por meio de auxílio à sociedade: desfiles beneficentes com estilistas da cidade para arrecadação de alimentos para a Liga Feminina de Combate ao Câncer, evento no Instituto São José (Amor em Movimento) com as crianças com síndrome de Down da APAE, Coral de Natal da Unimed nas janelas do prédio histórico da Casa Magnabosco, o *parklet*, entre outros eventos relacionados a fundações de apoio. Esses eventos ajudam a empresa com uma publicidade positiva, pois como o próprio gestor afirma, eles querem ser reconhecidos como a loja mais “querida” pelos caxienses:

Eu acho que desde que eu entrei aqui, eu entrei com um propósito, com um desafio que eu me impus de resgatar O Magnabosco e a relevância do Magnabosco no cotidiano da cidade, e resgatar a relevância da marca, da loja entre as famílias. Eu posso não ser a mais barata, eu posso não ser a melhor, mas eu tenho que ser a mais querida. Isso é o que eu acho que eu tenho que fazer, eu posso não ser referência de preço, e posso não ser referência de boutique de alto luxo, mas eu quero ser a loja mais querida e eu sempre digo isso para todo mundo aqui dentro, que o objetivo é ser a mais querida, e por ser a mais querida, as pessoas acabam voltando (PEDRO HORN SEHBE).

Consumidores respondem e comparam marcas, canais e lojas a partir de atributos racionais e emocionais e não há escolha certa no balanceamento ou priorização entre eles. Entretanto uma marca precisa definir claramente o que ela é capaz de fazer pelos seus clientes, que valor ela é capaz de gerar e por que consumidores escolherão comprar em suas lojas e não em outras (SERRENTINO, 2015).

4.5 SUCESSÃO FAMILIAR

A gestão de uma sucessão pode resultar na criação de novas tradições. A transferência de conhecimento entre gerações é um fator importante nesse processo. Para desenvolver estratégias de sucessão eficazes, as famílias desenvolvem formas de repassar o conhecimento histórico da empresa e a gestão desse conhecimento ajuda a evitar conflitos e garante a sobrevivência da família (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008).

O herdeiro, em um processo de sucessão, é responsável por manter e repassar os valores da organização, quando a empresa é familiar. Fletcher, Melin e Gimeno (2012) propõem duas fontes de explicação para a continuidade de valores em empresas familiares: no processo de sucessão e como a família gerencia a sua complexidade. No primeiro caso, permite, em maior ou menor grau, a replicação do conjunto de valores da geração anterior. No segundo caso, eles propõem a ideia de que os valores mudam dependendo se a família decide dividir o negócio.

Na Casa Magnabosco, a quarta geração mantém as tradições e valores familiares, repassando aos funcionários e clientes os princípios fundamentais da organização:

[...] eu acho que é o valor da família (referindo-se a honestidade). Eu acho que a família ela veio, ela vem carregada de valores importantes assim, é a questão da honestidade, da seriedade. É bem importante aquilo ali (apontando para o quadro com valores da Casa Magnabosco) e reflete bem o que é a família. Comércio com moral é uma coisa muito importante, eu busco passar isso (emocionado), eu busco passar isso direto para a galera que trabalha comigo, sobre a importância de ser sério e de respeitar sabe. Nessas épocas de crise é bem difícil achar ginásticas e criar sistemáticas, sabe para deixar empresa redonda, então a honestidade e o caráter devem prevalecer (PEDRO HORN SEHBE).

A preocupação com o nome que estampa a fachada da loja centenária e com os colaboradores que fizeram parte da empresa é mencionada por Maria de Lourdes, avó de Pedro, ao lembrar a trajetória de seu pai Raymundo:

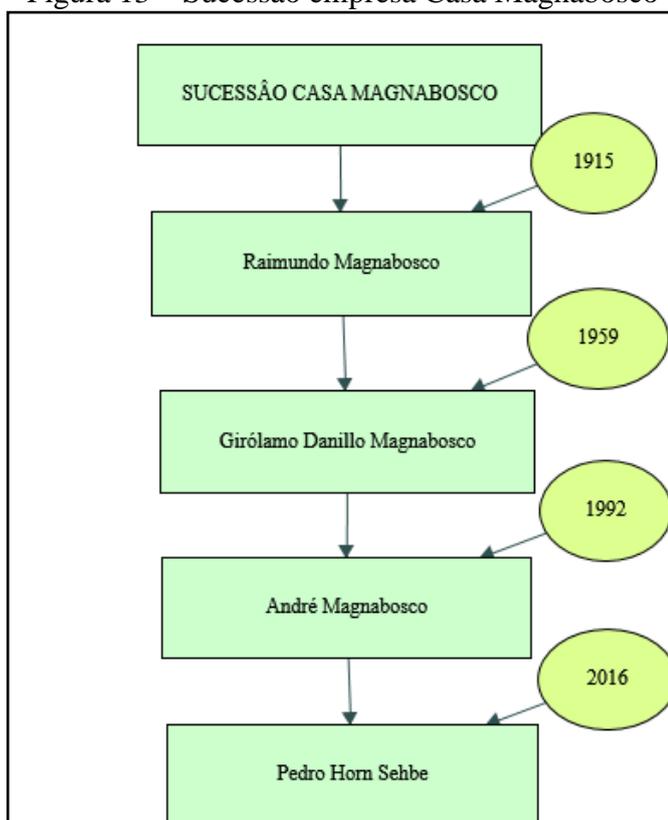
Esse é o nosso principal propósito, de manter sempre essa credibilidade que o nome nos trouxe, porque meu pai era assim, era uma pessoa que zelava muito pelo nome. Então o comércio sempre foi bem aberto e teve sempre as pessoas que ajudaram, porque não se faz nada sozinho (MARIA DE LOURDES MAGNABOSCO HORN).

Ao conversar com as três gerações de sucessores, percebeu-se que, apesar de não terem sido preparados para assumir a gestão da empresa (principalmente André e Pedro), eles tinham enraizados os valores e a cultura familiar, o que tornou o processo mais fácil. Eles comentam que têm “sangue de comerciante”: “É forte (a cultura familiar), porque a gente sempre teve essa tradição de prestar um excelente atendimento, sabe está no DNA, tá no sangue da família.” (ANDRÉ MAGNABOSCO). E Pedro, que é neto de duas famílias tradicionais de comerciantes na cidade, comenta:

Aí sempre fui um cara muito interessado e nesse mercado, principalmente, eu tenho isso no sangue, porque eu sou Sehbe, além de ser Magnabosco, então querendo ou não, Sehbe sempre foi uma empresa de confecção, uma empresa de lojas e o DNA do meu sangue Magnabosco também, então juntou (PEDRO HORN SEHBE).

A seguir, na Figura 13, as quatro gerações que assumiram a Casa Magnabosco e seus respectivos anos de entrada:

Figura 13 – Sucessão empresa Casa Magnabosco



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação às desvantagens da empresa familiar, Ehlers (1999) atribui um problema no que se refere aos critérios que a mobilizam. À medida que a empresa profissional valoriza o

desempenho e a competência, a familiar prefere “ajeitar” parentes em cargos, independentemente de suas experiências e capacidades.

André Magnabosco afirma que o lado negativo em assumir a sucessão de uma empresa familiar está relacionado à responsabilidade em administrá-la:

Um ponto negativo que eu acho que por ser uma empresa familiar, ter muitos sócios, todos da mesma família, do mesmo sangue, é a pressão, é a questão da responsabilidade. Eu acho muito tensa para quem realmente tem essa visão, essa noção, porque é aquela história, porque se tu comete algum erro em uma empresa que não é familiar, Ok, tu vai ser demitido, tu vai embora, a vida continua. Dentro da mesma família, isso fica para a eternidade, porque os meus netos vão estar ouvindo alguma coisa dos primos deles, entendeu? Ah foi teu pai que isso, teu pai que aquilo. Então o que eu acho assim, muito pesado, numa empresa familiar é a responsabilidade de fazer um bom trabalho, porque fica para sempre. O bom e o mau trabalho acabam ficando para sempre, Aí tu imagina, assim, uma família onde o meu avô teve 12 filhos, eu sou até a terceira geração, então eu tenho muitos primos. E querendo ou não a empresa também é um elo de ligação dessa família sabe, então se ela é bem gerida ótimo, e a família também fica saudável em torno dela. Agora se ela não é tão bem gerida, aí as coisas começam a se complicar, acaba interferindo na relação pessoal (ANDRÉ MAGNABOSCO).

O plano sucessório viabiliza a perpetuação da empresa, quando bem formatado e bem sucedido, representa a continuidade do nome da família. A sucessão retrata a história de vida, os costumes, a tradição, os valores e a estruturação patrimonial ao longo dos anos e das gerações que se sucedem. É possível, desta forma, relacionar esse processo com os recursos e competências da empresa, onde os recursos intangíveis da organização são fundamentais para dar continuidade ao plano sucessório.

4.6 ANÁLISE APLICANDO A ABORDAGEM VRIO

A Visão Baseada em Recursos permite desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os distintos recursos e as diferentes competências que uma empresa pode ter, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). A principal ferramenta descrita por Barney e Hesterly (2011) para conduzir esta análise interna é chamada de VRIO e, por meio dela, é possível identificar as forças e fraquezas internas de uma organização. Contudo, quatro questões devem ser consideradas sobre um recurso ou uma competência para determinar seu potencial competitivo: valor, raridade, imitação e organização. A partir dessa ferramenta, serão avaliados os recursos e as competências da empresa Casa Magnabosco em termos do seu potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. O Quadro 23 mostra a análise dos recursos tangíveis da organização:

Quadro 23 – Abordagem VRIO dos recursos tangíveis

Recursos Tangíveis	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas	
Fluxo de caixa de negócios existentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Qualidade dos sistemas operacionais	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de informações gerenciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de prevenção de perdas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de controle de estoques	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Prédio	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Equipamentos da empresa	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Localização geográfica	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Acesso a matérias-primas	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na Casa Magnabosco, constatou-se que todos os recursos tangíveis são valiosos, porém nem todos são raros, pois muitos concorrentes os possuem. E, embora apenas cinco dos nove apresentados sejam de difícil imitação, todos são explorados pela organização. Três recursos se destacam por terem vantagem competitiva sustentável: fluxo de caixa de negócios existentes, prédio e localização geográfica.

Considerou-se o fluxo de caixa valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização, pois a empresa dispõe de recursos financeiros próprios, diferenciando-se no mercado. Dyer (2006) afirma que as empresas familiares contam com "capital de sobrevivência", que representa os recursos financeiros agregados da família, e podem proporcionar à empresa uma vantagem competitiva em comparação a aquelas sem acesso a esses recursos. Foi o que aconteceu em 92, quando André Magnabosco assumiu a direção. A empresa precisou fazer duas chamadas de capital, ou seja, os participantes do Conselho Administrativo auxiliaram financeiramente. Após esses acontecimentos, os gestores afirmam que a empresa se precaveu e trabalhou com os próprios recursos.

O prédio e a localização geográfica tiveram destaque, pois, como foi verificado em livros e jornais dos anos 50, como comentado por clientes e funcionários, estão em pontos estratégicos diferenciados, no “coração” da principal praça e fazem parte da história da cidade de Caxias do Sul. O próximo Quadro 24 refere-se à Abordagem VRIO dos recursos intangíveis:

Quadro 24 – Abordagem VRIO dos recursos intangíveis

Recursos Intangíveis	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas	
Patentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Marcas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Contratos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Redes de relacionamento com clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Reputação e Imagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Estrutura formal de reporte da empresa	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Relações informais entre grupos dentro e fora da empresa	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Experiência	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Treinamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Motivação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Comprometimento dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme descrito no Quadro 24, todos os recursos intangíveis são valiosos e explorados pela organização, sendo que destes, são apontados como raros: patentes, marcas, redes de relacionamento com clientes, reputação e imagem, treinamento, motivação, relacionamentos entre funcionários e entre funcionários e gestores e comprometimento dos funcionários.

A patente e a marca registrada Magnabosco são valiosas, raras, custosas de imitar e são exploradas pela organização, pois é uma marca reconhecida e consolidada no mercado local, por isso podem ser consideradas estratégicas. A marca, amparada por seus 101 anos de atuação no mercado, transmite confiabilidade e credibilidade junto aos clientes, levando à próxima análise, redes de relacionamento com clientes e reputação e imagem. Esses tópicos estão diretamente ligados à visão e à relação que os clientes têm com a empresa e, por conta da investigação realizada com esses atores, pode-se afirmar que fazem parte das vantagens competitivas sustentáveis da organização.

As famílias podem ter algumas vantagens únicas no desenvolvimento do capital social entre a família e as partes interessadas da empresa como, por exemplo, clientes, fornecedores e funcionários, uma vez que têm a capacidade de cultivar e nutrir relacionamentos de longa duração entre gerações. As partes interessadas podem ser mais propensas a desenvolver apegos pessoais a uma família que possui e opera um negócio e não a uma empresa impessoal e “sem

espírito” (DYER, 2006).

No que tange ao treinamento, esse foi considerado como um fator preponderante para a padronização e conseqüente aquisição de diferencial competitivo. A Escola de Desenvolvimento Magnabosco é um diferencial que a empresa possui, embora esteja inativa no momento, ela foi referenciada por muitos funcionários como um fator motivacional e importante para o aperfeiçoamento profissional. A motivação e o comprometimento dos funcionários também foram identificados como vantagens competitivas sustentáveis, pelos esforços da empresa em manter o clima organizacional saudável e, em parte, pois ainda são pouco explorados pela concorrência, conforme disseram os entrevistados.

Acredita-se, portanto, que os indivíduos que trabalham motivados se comportam de forma distinta aos demais não motivados, o que lhes permite cumprir metas mais facilmente. Essa motivação não é apenas extrínseca, nem ligada ao dinheiro, ao poder e ao reconhecimento, mas, também, intrínseca ou associada a recompensas internas, como a satisfação do trabalho e ao cumprimento das normas e valores da comunidade social representada pela empresa (DAWSON, 2011).

De acordo com a Visão Baseada em Recursos, o capital humano, do qual fazem parte o treinamento, a motivação e o comprometimento dos funcionários, é o recurso mais valioso e difícil de imitar, porque ele é, em grande parte, o produto de estruturas sociais complexas que foram construídas ao longo do tempo (DAWSON, 2011).

A Abordagem VRIO que contém as Competências da organização pode ser observada no Quadro 25:

Quadro 25 – Abordagem VRIO das competências

Competências	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas	
Conhecimento e habilidades dos compradores	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva	Força
Relacionamento com fornecedores	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Capacidades na criação de marcas próprias	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Capacidades de promoção e publicidade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Capacidades e experiências dos principais gerentes	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva	Força
Comprometimento dos gerentes para com a empresa	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva	Força
Qualidade dos vendedores	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Cultura organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Responsabilidade social e ambiental	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim como na Abordagem VRIO dos Recursos, a análise das Competências considerou todos os recursos valiosos e explorados pela organização, entretanto, só alguns foram considerados como Vantagem Competitiva Sustentável, dos quais pode-se citar: relacionamentos com fornecedores, qualidade dos vendedores e cultura organizacional.

O relacionamento com fornecedores e a cultura organizacional estão diretamente ligados aos anos de história da Casa Magnabosco. Enquanto a qualidade dos vendedores está atrelada ao esforço da organização em treiná-los, em instruí-los e em compartilhar com eles os valores da empresa. Em virtude às suas histórias compartilhadas e estreitas relações, que abrangem dois subsistemas (familiares e empresariais), os membros da família são, por sua própria natureza idiossincrática, caracterizados por serem não apenas valiosos e raros, mas também difíceis de imitar e não substituíveis (BARNEY, 1991).

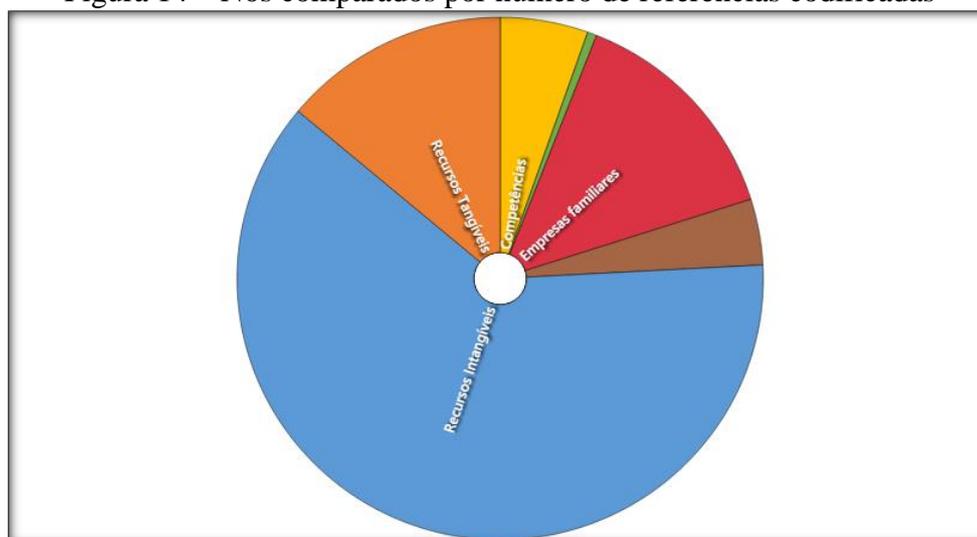
Assim, fica evidenciado no estudo que o fluxo de caixa de negócios existentes, o prédio, a localização geográfica, a patente, a marca, a rede de relacionamentos com clientes, a reputação e a imagem, os relacionamentos com fornecedores, bem como a cultura organizacional, estão diretamente relacionadas com a história e os anos que a empresa tem de mercado. Portanto, a natureza duradoura das ligações e dos compromissos familiares pode dar às empresas famílias certas vantagens no desenvolvimento e manutenção da organização. Essas conexões entre esses recursos e competências e como as organizações trabalham com essas conexões, fazem com que elas se diferenciem em seu segmento de mercado, tornando-as mais ou menos competitivas.

Segundo a abordagem da visão baseada em recursos, a constatação e análise de recursos e competências em uma empresa é a primeira etapa para realizar a sua avaliação interna. Posterior a estas análises, torna-se viável avaliar o potencial de geração de renda dos recursos e das competências e, baseado nos resultados, eleger a melhor estratégia para a empresa, identificando falhas que podem ser corrigidas.

Por meio da análise, identificação e classificação dos recursos e das competências, pode-se verificar que a empresa tem consciência de como está frente aos concorrentes e do que necessita para criar vantagem competitiva, sempre considerando a alavancagem de seus recursos e de suas competências ou criando novas. A comunicação entre os recursos, tangíveis e intangíveis, aliando recursos humanos, ativos e competências, forma um elo fundamental para o crescimento e o aprimoramento de recursos dentro das empresas e, adicionalmente, converte-se em inimitável pela concorrência.

A Figura 14, a seguir, indica a quantidade de codificações dos recursos, competências e demais categorias encontradas nas entrevistas realizadas:

Figura 14 – Nós comparados por número de referências codificadas



Fonte: Elaborada pela autora a partir do software Nvivo 11 Pro (2017).

Autores como Hall (1992) e Barney (1986) afirmam que os recursos intangíveis, por sua dificuldade ou mesmo impossibilidade de serem transferidos ou imitados, são os agentes de maior lucratividade. Ou seja, quanto mais complexo de identificar, medir e comparar, mais difícil é substituir ou imitar um recurso e, desse modo, maior a vantagem competitiva que pode ser retirada deles.

A quantidade de códigos decorrentes de recursos intangíveis demonstrados na figura 14 revela que a percepção dos entrevistados está de acordo com a literatura que alicerça esse estudo e enfatiza a relevância desses recursos para a organização estudada. Seus 101 anos de história, reputação e imagem, suas redes de relacionamentos, posicionam a empresa de maneira diferente no mercado. A sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares faz com ela continue competitiva e mantenha-se em vantagem perante a concorrência.

Elaborou-se também um Esquema Conceitual a partir dos dados encontrados. Este esquema aborda todos os recursos e competências identificados na empresa estudada, ademais de trazer elementos como: vantagem competitiva, empresa familiar centenária, sucessão, cultura e valores.

A partir da revisão teórica e da pesquisa empírica, verificou-se que a Visão Baseada em Recursos se concentra nas condições internas da organização (recursos e competências) como motivadoras pelo desempenho superior. O resultado dessa estratégia bem sucedida pode gerar vantagem competitiva para a empresa e, portanto, ela é capaz de gerar maior valor econômico. As empresas familiares, por sua vez, são reconhecidas por sua adaptabilidade e

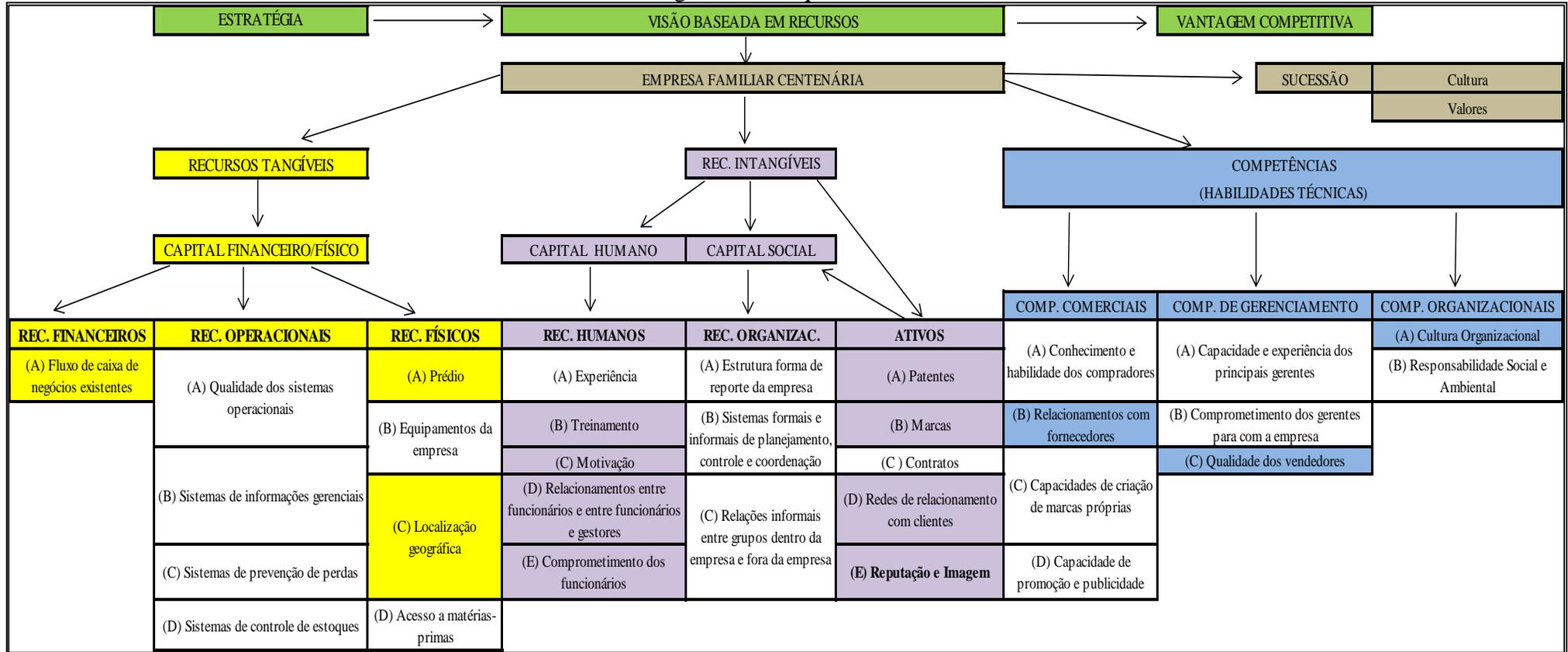
flexibilidade e têm sido associadas a uma forte identidade, baseadas em um núcleo de valores que são compartilhados entre diferentes gerações.

Esses valores expressos na cultura organizacional são provenientes da cultura familiar, ou seja, os valores herdados da família, desde o patriarca (fundador da organização), e, geralmente, não se perdem totalmente ao longo dos anos. O processo sucessório é o responsável pela continuidade desses valores e são fortes elementos da sobrevivência das empresas familiares, pois servem como base para definir sua missão. Quando há uma estratégia bem definida, reconhecimento e aproveitamento dos recursos e das competências da organização, valores fortes e compartilhados da forma correta, se esses elementos são trabalhados em conjunto, é a explicação para a longevidade das empresas.

No esquema conceitual proposto a seguir, observa-se a empresa familiar centenária centralizada e à partir dela, emergem os recursos e competências encontrados, a partir da análise VRIO. Destacam-se com cores distintas os recursos e as competências considerados vantagem competitiva sustentável para a organização. A partir da empresa, destaca-se também a sucessão familiar, seguida pela cultura, a qual é alicerçada por valores da família.

4.7 ESQUEMA CONCEITUAL DA VBR PROPOSTO PARA A EMPRESA

Figura 15 – Esquema Conceitual



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da contribuição dos recursos e das competências organizacionais para a perpetuação de empresas se constitui em um conjunto vasto de perspectivas a serem estudadas. Da mesma forma, a abrangência do setor varejista e de empresas familiares proporciona inúmeras possibilidades no campo da pesquisa acadêmica, motivação que conduziu esse trabalho no campo da administração como forma de contribuir com dados que permitam ampliar os estudos sobre a temática proposta. Com vistas a isso, por intermédio dessa pesquisa, buscou-se identificar, analisar e avaliar os recursos e as competências estratégicas de uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade.

Apoiando-se na revisão da literatura, em pesquisas realizadas anteriormente, nas entrevistas, observações diretas e na pesquisa de documentos, identificou-se que a longevidade de organizações familiares está, fundamentalmente, sustentada em uma cultura organizacional sólida, repassada de geração a geração, por meio de valores e costumes, permitindo assim a sustentação de sucessões bem sucedidas e, por consequência, esta modalidade de empreendimento se tornar centenária.

Com base nos resultados dispostos na pesquisa é possível apresentar as implicações e contribuições do estudo no âmbito da teoria e da prática organizacional, ademais de suas limitações e desenvolvimento de futuras pesquisas, os quais são demonstrados na sequência.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA

Com o objetivo de contribuir com a teoria, este estudo buscou responder à questão norteadora, com base nas análises realizadas: “Quais os recursos e as competências estratégicas encontrados em uma empresa familiar centenária que a mantiveram competitiva e permitiram a sua longevidade?”.

As primeiras análises foram realizadas nos recursos tangíveis da organização, para responder ao primeiro objetivo específico. Após a identificação dos recursos, verificou-se que com relação aos recursos financeiros a empresa está muito segura. Embora a literatura aponte que há grande probabilidade das empresas familiares utilizarem recursos da organização em benefício da família e vice-versa, a Casa Magnabosco demonstrou que o risco para tal é baixo. A empresa fez utilização de capital dos acionistas nos anos 90, quando enfrentou uma grave crise e hoje a empresa está estruturada para utilizar apenas os próprios recursos, pois entende a

importância de “caminhar com as próprias pernas” (PEDRO HORN SEHBE).

A qualidade dos sistemas operacionais, embora não sejam raros em outras empresas, com certeza são valiosos para a organização. A eficiência do sistema possibilita a informação correta, na hora exata, o que facilita e agiliza o atendimento ao consumidor, a organização da loja, dos estoques e permite que a empresa reduza custos, gerando vantagem organizacional e melhorando seus resultados econômicos. Outros pontos destacados pelas falas dos respondentes e que só são possíveis devido ao sistema utilizado pela empresa, são o crediário e a possibilidade de levar para casa mercadorias consignadas. Esses facilitadores da venda são muito característicos de empresas familiares, em que a confiança no cliente vem em primeiro lugar.

O prédio – estrutura física – da Casa Magnabosco, assim como sua localização tornaram-se pontos de referência para o público no Centro da cidade. Ao lado da Catedral Diocesana, em frente à principal praça, ele fez parte do crescimento de Caxias do Sul e evoluiu com a cidade. Por ser um prédio histórico datado de 1939, arquitetado ao estilo *art-decô*, seu projeto remete a um aspecto nostálgico, o qual é preservado até os dias atuais. Os clientes se identificam com a edificação o que pode influenciar no momento de decisão da compra, pois remete à tradição, ao costume.

O segundo objetivo específico apontou os recursos intangíveis da organização que, por sua vez, são percebidos como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa, estimulando a sua potencialidade comercial. Esses recursos permitem aprofundar a compreensão do capital humano e social da Casa Magnabosco, identificando as dimensões subjacentes ao capital humano dos membros participantes da empresa familiar, envolvendo não apenas conhecimentos e habilidades, mas também comprometimento, atitudes e motivações individuais, o que leva a um alinhamento de interesses entre os objetivos individuais e organizacionais.

O conceito da “familiaridade” (HABBERSHON; WILLIAMS, p.11, 1999) que é definida como: recursos e capacidades únicas da família baseada na interação entre a família, seus membros e os negócios, encaixa-se na empresa pesquisada, pois se percebe uma boa relação entre os atores responsáveis pelo negócio familiar em seu contexto dentro da empresa.

A capacidade de se reinventar ou de se renovar, isto é, a flexibilidade, é um fator essencial para que empresas familiares, mesmo com uma forte identidade, mantenham-se competitivas e sustentáveis. Por ser uma empresa centenária, a Casa Magnabosco tinha o estereótipo de empresa antiga, que vendia apenas tecidos e roupas mais tradicionais, por isso a estratégia de reposicionamento fez com que a empresa atingisse novos públicos, outras faixas etárias com marcas para o público jovem, alcançando novas gerações de consumidores.

O terceiro objetivo específico visava identificar as competências da Casa Magnabosco, as quais foram verificadas que na organização se caracterizam como vantagens competitivas sustentáveis decorrentes dos anos em que a empresa está no mercado. O bom relacionamento com fornecedores identificado no estudo faz parte da complexidade social, dos quais envolve relacionamento interpessoal, cultura organizacional e confiança, ademais de outros recursos que são custosos de imitar e dependem de tempo para se concretizar. O relacionamento com fornecedores e clientes é um diferencial alicerçado pela cultura. Isso também explica a longevidade da empresa, sendo varejista.

O processo de sucessão, o qual surgiu como uma categoria *a posteriori*, é um dos momentos mais emblemáticos num processo de garantia de perpetuação de uma organização familiar. Na Casa Magnabosco, graças a sua forte cultura familiar e organizacional, embora o processo de sucessão não estivesse devidamente legitimado e estruturado, a quarta sucessão iniciou há menos de um ano e o novo sucessor tem a percepção, apesar de não ter sido preparado formalmente para tal, que ele garante a plena capacidade de gerenciamento da empresa. Outro fator identificado foi que a família Magnabosco aposta naquele que assumiu a organização, pois conhece os departamentos da loja e vivencia as rotinas corporativas em profundidade.

As rotinas corporativas, os recursos e as competências são essenciais para o sucesso empresarial, e a VBR procura compreender melhor o papel desses recursos idiossincráticos e imobilizados na criação de vantagens competitivas sustentadas. Essas observações reforçam a alegação de Barney (1991) de que o pacote de recursos é heterogêneo em toda a organização e essa heterogeneidade acarreta que organizações com diferentes recursos capazes de competir no mercado, enquanto organizações com recursos marginais irão, no mínimo, se igualar e organizações com recursos superiores obterão lucros. Barney (1991) aponta alguns fatores que podem levar os recursos e as competências a serem custosos de imitar:

Condições históricas únicas: a empresa se torna única por sua história de 101 anos em seu formato de varejo, na cidade de Caxias do Sul. Isso faz com que ela tenha conhecimento sobre o mercado que outras organizações sem essa mesma tradição não tem. Outro ponto relevante e dependente de sua trajetória é a marca, uma vez que é formada ao longo do tempo. Por isso, tornam-se recursos de difícil imitação. De acordo com Dierickx e Cool (1989), esses recursos envolvem a dependência do caminho percorrido, ou seja, de uma sucessão de aprendizado com erros e acertos. Corroborando com o tema Schoemaker e Amit (1997) também afirmam que o conhecimento organizacional não pode ser copiado ou comercializado, mas para isso deve estar enraizado na cultura e na história da organização.

Ambiguidade causal: esse fator depende dos conjuntos complexos de recursos e

competências inter-relacionados que a empresa possui. Essa fonte de ambiguidade causal inclui situações em que os concorrentes deduzem que tais recursos e competências são utilizados pela empresa, porém não tem certeza. Portanto, são difíceis de imitar. Os recursos como redes de relacionamento com fornecedores e clientes, comprometimento e motivação são conjuntos complexos e estão inter-relacionados e encontram-se conectados com os anos em que a empresa está no mercado.

Complexidade Social: na Casa Magnabosco, os relacionamentos conquistados ao longo do tempo, a confiança adquirida por seus clientes, a sólida cultura organizacional e a tradição são fatores que compõem a complexidade social.

Uma família harmoniosa com valores profundamente arraigados, onde uma das preocupações principais do gestor ao administrar o negócio familiar é deixar um legado, auxilia na manutenção da satisfação dos funcionários, pois valores, atitudes e interesses têm um papel chave no ciclo motivacional. Os valores apontados nessa dissertação por parte dos membros da família entrevistados foram honestidade e credibilidade, os funcionários também mencionaram honestidade, ademais de respeito e a humildade da família e os clientes indicaram que a tradição e a confiança, passadas pela organização, são parte do sucesso da empresa.

E a partir do alcance do quarto objetivo específico apontado pode-se concluir que os recursos e as competências da Casa Magnabosco, considerados vantagens competitivas sustentáveis na Abordagem VRIO, têm o potencial de criar valor econômico para a organização, pois a mantém no mercado há 101 anos. O destaque do estudo recai sobre a cultura organizacional, alicerçada nas formas de gerir do fundador e transmitidas às demais gerações, que segundo Barney (1986) pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Ficou evidente que a cultura da família, fundamentada em valores como: honestidade, confiança e a “familiaridade”, repassados às gerações, funcionários e clientes, são elementos de conexão, a razão do sucesso, do comprometimento e da longevidade da organização. Ainda, pode-se comprovar que os valores familiares, desta bem-sucedida empresa, são transformados em esforços que beneficiam a comunidade, traduzidos na fidelização de muitos clientes.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Essa seção aborda algumas constatações referentes às implicações de gestão da empresa pesquisada, possibilitando aos gestores de empresas varejistas ou familiares direcionarem suas estratégias e ampliarem sua visão a respeito dos recursos e competências que possuem.

Com base nas constatações feitas por meio dessa pesquisa, observa-se a preocupação que a empresa tem sobre a qualidade de seus produtos, pois a confiança é elemento fundamental na relação entre os consumidores e a loja. Essa confiança é construída ao longo do tempo, à medida que a marca consegue cumprir as suas promessas e entregar a sua proposta de valor, gerando satisfação, motivando repetição e confirmando as escolhas dos clientes. Com a reformulação estratégica adotada, a empresa aposta na sustentabilidade ambiental pela durabilidade das peças comercializadas, correndo o risco de diminuir o seu faturamento. E mesmo que não possa, ou não queira competir por preços, a empresa pensa em reafirmar o seu relacionamento com seus consumidores por meio de ações sociais que beneficiam instituições e a própria cidade. Por isso, apostar na qualidade de seus produtos e serviços oferecidos é de suma importância às empresas que querem prosperar no comércio. Pensar no todo e coletivamente faz com que a organização seja lembrada de forma positiva e estabelece contato direto com seu mercado consumidor.

A vivência e o conhecimento no negócio são essenciais para enfrentar as turbulências de mercado, principalmente as que atingem o setor terciário, por isso a empresa reconhecida por tradição e qualidade tem grande vantagem. Os sistemas operacionais utilizados facilitam o atendimento ao cliente (que está cada vez com menos tempo para compras), o que agiliza e facilita a venda. Os consumidores relataram também que preferem comprar em lojas de departamentos pela praticidade de encontrar diversos produtos em um único lugar. Por isso, a diversificação de produtos pode ser benéfica para as organizações que estão começando. Percebe-se que as empresas que tem variedade maior de produtos, consegue atingir melhor seu público alvo.

Os recursos financeiros são necessários para a alavancagem ou a aquisição de outros recursos para as organizações, independente do porte, e também devido ao alto volume de estoque que se faz necessário para o setor varejista. Porém, a boa administração desse capital, principalmente se a empresa for familiar, o correto gerenciamento de estoques e de promoções, é um dos fatores que vai definir a perpetuação ou não da empresa no mercado. As empresas familiares, como foi descrito anteriormente, podem ter dificuldades em separar o capital próprio do da organização. Desta forma, as empresas geridas pela família devem ter em mente que se não houver um controle efetivo de suas finanças e um bom gerenciamento de suas atividades, estão fadadas ao fracasso.

A administração familiar, por meio de um processo sucessório sustentável, pode dar uma expectativa de longevidade às empresas. E, apesar de sua tradição, os sucessores de empresas familiares devem estar atentos à necessidade constante de inovação, o qual se pode

afirmar é um dos maiores desafios dos líderes de negócios familiares, ademais do contexto econômico turbulento. Por isso, ressalta-se a importância que representam as ações dos gestores para a mortalidade ou sobrevivência das suas empresas.

O tratamento dado às pessoas que fazem parte da organização, a humildade ao lidar com seus funcionários, a qualidade de seus produtos, a organização da empresa, entre outros, são elementos que farão seus colaboradores se sentirem orgulhosos em fazer parte da equipe e sigam trabalhando na mesma direção. Assim como o balanço correto entre autonomia e controle, sem o estabelecimento de procedimentos fortemente centralizados ou formalizados, ou rígidas hierarquias funcionarão com equipes comprometidas e motivadas.

Ou seja, essas empresas repassam valores e crenças - não apenas produtos. Elas têm histórias para contar - não apenas seus lucros. Elas têm gestores que gerentes e trabalhadores podem imitar - não apenas burocratas sem rosto. Em suma, são instituições humanas que proporcionam um significado prático às pessoas, tanto dentro quanto fora da organização (DEAL; KENNEDY, 1983).

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo é um esforço para fornecer evidências empíricas sobre o potencial dos recursos e competências para uma vantagem competitiva sustentável nas organizações, e que permita a elas alcançarem longevidade no mercado em que atuam. Essa dissertação não pretende ser perfeita ou única, pois se acredita que na academia todos os estudos devem ser aprofundados a fim de melhorar seus resultados.

Um ponto que possivelmente tenha limitado os achados desse estudo foi a quantidade de clientes entrevistados. Acredita-se que se o número de respondentes fosse maior, certamente novos *insights* emergiriam. Outra limitação foi a fração adesão (apenas 56% do total) de funcionários que responderam à entrevista estruturada, o que pode ter gerado alguma distorção nos resultados. O questionário poderia ter sido elaborado de forma diferente, levantando outras questões que não estavam presentes na entrevista semiestruturada.

Quanto à entrevista realizada com o ex-gestor André Magnabosco, poderia ter sido investigado mais profundamente os 24 anos em que passou na direção da empresa. Suas maiores dificuldades de gerenciamento, maiores conquistas e como se manteve competitivo, enquanto seus maiores concorrente fecharam as portas.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa realizada permite dar continuidade a futuras reflexões. De forma que se considera importante fazer algumas considerações, tais como:

- a) realizar um estudo de caso múltiplo comparativo com outras empresas centenárias brasileiras a fim de fazer uma análise comparativa dos resultados com os achados nesse estudo;
- b) realizar um estudo que possibilite fazer o levantamento dos recursos e competências encontradas em empresas familiares de outros segmentos;
- c) fazer uma pesquisa quantitativa junto aos clientes da Casa Magnabosco, de modo a proporcionar uma visão geral sobre reputação e imagem da organização;
- d) realizar um estudo com a dimensão sucessão e a visão baseada em recursos.

Com esse trabalho não se tem a pretensão de esgotar o assunto e, tampouco, mostrar que a empresa (campo de estudo) não possa ser alvo de novas pesquisas. Por outro lado, é importante evidenciar que a centenária Casa Magnabosco, empreendimento familiar, nunca havia acolhido um pesquisador acadêmico para estudar as formas de gestão. Um ponto interessante dessa organização é que sua história ultrapassou as médias nacionais de permanência no mercado, sempre sendo gerida por membros da família. Logo, considera-se que esse estudo possa ser um tanto incipiente, pois demandou muita pesquisa em materiais escritos e, sobretudo, na história narrada por seu ex-gestor e familiares, os quais fazem parte da segunda geração. Esses familiares com 90 anos e ainda lúcidos, foram o marco introdutório para entender os motivos da longevidade dessa empresa.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 573-596, 2003.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. IL: Dow Jones-Irwin, Homewood, 1977.
- ANGELO, C. F.; MENEZES, E. J. C. Utilização do mix de serviços como estratégia para a diferenciação competitiva no varejo. In: GIANGRANDE, V.; ANGELO, C. F. (Coor). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTUNES, D. P. **Caxias do Sul – A Metrópole do Vinho – de 1875 a 1957**. Caxias do Sul: Livraria Mendes, 1958
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; DE OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 373-396, 2010.
- ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. Set policies to solve future problems. **Nation's Business**, 82(7), 70– 71, 1994.
- ARONOFF, C. E, WARD, J. L. Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. **Family business leadership series**, No. 12. Marietta, GA: Business Owner Resources, 2000.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, p.40-51, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n 17, 1991.
- _____. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49, 1995.
- _____. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- _____.; CLARK, D. N. **Resource-Based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

_____.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____.: KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline?. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BELIK, W. Evolução e Tendências do Varejo. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BINZ, C.; HAIR JR., J; PIEPER, T. M. BALDAUF, A. Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 1, p. 3-11, 2013.

BITENCOURT, C. L.; GARCEZ, P. M.; CARDOSO, V. M. Relações entre o posicionamento estratégico e as dimensões de indicadores de desempenho em projetos estratégicos em uma empresa de grande porte do varejo brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, 2015.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRÄNNBACK, M.; CARSRUD, A.; SCHULTE, W. D. Exploring the role of Ba in family business context. **Vine**, v. 38, n. 1, p. 104-117, 2008.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

BRUNER, J. **The narrative construction of reality**. *Critical Inquiry*, v.18, p.1-21, 1991.

BUENO, J. C. C.; FERNANDEZ, C. D.; SANCHEZ, A. V. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. 2 . ed. São Paulo: CLA, 1998.

BUZZERIO, F. G.; MARCONDES, Reynaldo C. A Inteligência Competitiva na Perspectiva de ser uma Fonte de Vantagem Competitiva e suas Contribuições Estratégicas. **Revista de Ciências da Administração**, p. 235-249, 2014.

CAGED/MTE. **Cadastro geral de empregados e desempregados/ Ministério do Trabalho e Emprego**. 2015. Disponível em: <<http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C816A4FF110CB015260E5299D6288/consolidado%20tabelas%20dezembro%202015.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2016.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A., ZANINI, F. A. M. Perceived Strategies Under the Focus of Strategic Positioning Theory, Resource Based-View, Strategic Mission and Organizational Typology: a Study of Companies in Southern Brazil. **Brazilian Business Review**, Vitória, v.11, n.3, p. 28 – 52, Mai.- Jun., 2014.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L.G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 4, p. 286-299, Out. – Dez., 2011.

CDL. **Câmara de Dirigentes Lojistas de Caxias do Sul**. 2015. Disponível em: <<http://www.cdlcaxias.com.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; CHANG, E. P.; KELLERMANNNS, F. W. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately-held family firms. **Journal of Business Research**, 60, 1030–1038, 2007.

COFFEY, A.; ATINKSON, P. **Making sense of qualitative analysis**. London: Sage, 1996.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**, v. 2, p. 32-42, 1998.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, USA, v. 86, n. 7/8, p. 140, Jul.-Aug., 2008.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

COOPER, J.; SCHINDLER, M. **Business Research Methods**. 7 ed. USA: McGraw-Hill, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**, 3rd edição, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893>> Acesso em: 23 mar. 2016.

CUNHA JR., M. V. M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

CYMBBAUM, J. J. O.; MÁLACCO, R. L.S. Qualidade de Atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos. In: GIANGRANDE, V.; ANGELO, C. F. (Coor). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

DAWSON, A. Human capital in family businesses: Focusing on the individual level, **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 2011, p. 3–1.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

_____. Creating a superior customer-relating capability. **MIT Sloan Management Review**, Spring, p. 77-82, 2003.

_____.; WENSLEY, R. Marketing theory with a strategic orientation. **The Journal of Marketing**, p. 79-89, 1983.

_____.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

DE ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life**. USA: Addison-Wesley, 1983.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. Califórnia: Sage, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, USA, v. 35, n. 12, p. 1.505-1.514, 1989.

DONCKELS, R.; FROHLICH, E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. **Family Business Review**, 4(2), 149–160, 1991.

DONNELLEY, R. G. The Family Business. In: ARONOFF, C. A.; WARD, J. L. (eds) **Family Business Sourcebook**, p. 20-37, Detroit, MI: Omnigraphics, 1964.

DREUX, D. R. Financing family business: Alternatives to selling out or going public. **Family Business Review**, 3(3), 225–243, 1990.

DRUCKER, P. F. The post-capitalist executive. Interview by T George Harris. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 114-122, 1992.

DYER, W. G. Examining the 'Family Effect' on Firm Performance. **Family Business Review**, Vol. 19, No. 4, pp. 253-273, December 2006.

EHLERS, M. G. **Empresa familiar**. 1999. Disponível em: < <http://www.mge.com>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

EVERED, R. So what is strategy? **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 57-72, 1983.

FECOMÉRCIO. **Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul**. 2016. Disponível em: < <http://fecomercio-rs.org.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

FERREIRA, P. M.; SERRA, R. F.; COSTA, K. B.; ALMEIDA, M. A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker. **Innovar**, Bogotá, v. 26, n. 61, p. 131-144, 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FLECK, D. L. Growth, dominance and decline: insights from the histories of General Electric and Westinghouse. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, n. SPE, p. 79-106, 2004.

FLETCHER, D.; M. L.; GIMENO, A. Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 3, p. 127-131, 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009A.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa** - Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009B. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321363/>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune**: How successful companies build winning reputations. United Kingdom: FT Press, 2004.

FUJISAWA, D. S. Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J.W. Criando vantagem competitiva. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, p. 59-82, 2007.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**: Fundamentação Científica, Subsídios para Coleta e Análise de Dados, Como Redigir o Relatório. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em:
<<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, estratégias e métodos, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em:
<<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRADE-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, J. S. R. C. A empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. 2. ed. Califórnia: Sage Publications, Inc, 2000.

GUPTA, V.; LEVENBURG, N. Cultures, ideologies and family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 2, n. 1, p. 57-75, 2012.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge: Blackwell, 1992.

_____. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, USA, v. 13, n. 2, p. 135-144, fev. 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School, 1994.

_____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Competing for the Future**. USA: Harvard Business Press, 2013.

HART, C. W. L.; CASSERLY, G. D. A brand-new, time-tested strategy. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 52-63, 1985.

HATUM, A.; PETTIGREW, A. Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. **Family Business Review**, 17(3), 237–258, 2004.

HENRICHS, L. A. Comercial Pratavieira Alberti S.A. **Publicação alusiva ao 50º ano de fundação da Comercial Pratavieira Alberti S.A – Pratavieira**. Editora São Miguel: Caxias do Sul, mai. 1992, tiragem 1.000 exemplares.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2017. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201612caderno_20170214_155000.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2017.

IBPT. **Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação**. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/Produto/EstudosPesquisaMercado>> Acesso em: 2 mai. 2017.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JORNAL DO COMÉRCIO. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=76581>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

- KIM, Y.; GAO, F. Y. Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 265-274, 2013.
- KOIRANEN, M. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, p. 175-187, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, USA, v. 45, n. 9, p. 1.510-1.524, 2007.
- LAGE, N. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEFORT, F.; MCMURRAY, D.; TESVIC, J. Secrets to implementation success. p. 32-37. In: KLAUS, B. P. et al. (Org). **Perspectives on retail and consumer goods**. USA: McKinsey & Company, n.4, Autumn, 2015.
- LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Analysis for marketing planning**. IL: Homewood, Irwin, 1991.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIEBERMAN, M. B.; DHAWAN, R. Assessing the resource base of Japanese and US auto producers: a stochastic frontier production function approach. **Management Science**, v. 51, n. 7, p. 1060-1075, 2005.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics**, USA, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LOPEZ, V. A. Intangible resources as drivers of performance: evidences from a spanish study of manufacturing firms. **Irish Journal of Management**, USA, v. 24, n.2, 2003.
- LOUNGANI, P.; MISHRA, S.. Not Your Father's Service Sector. **Finance & Development**, v. 51, n. 2, p. 51, 2014.
- LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- MACHADO, R. **Recursos estratégicos: estudo multicasos de empresas vinícolas da serra gaúcha**. 2012. 123 f. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.
- MACIEL, A. S. La empresa familiar en México situación actual de la investigación. **Contaduría y administración**, v. 58, n. 2, p. 135-171, 2013.
- MAGNABOSCO. **História**. 2016. Disponível em: <<http://magnabosco.com.br/historia>>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387- 401, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, A.G. D.; THEÓPHILO, R., C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088>>. Acesso em: 22 out. 2016.
- MARTINS, G.A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2011.
- MCGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. USA: McGraw-Hill, 2002.
- MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. 2015, 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- MERLO, M. E. **Administração de Varejo: com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MERTENS, D. **Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998:352.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace. Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11, 299–326, 2001.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. UK: Cambridge University Press, 2002.
- _____.; 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.
- MINAYO, M. C. S. Fase de trabalho de campo. In: MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HucitecAbrasco, 1996.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGADO, M. G. Marketing e Estratégia. IN: _____; GONÇALVES, M. N. (Org). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

NEWBERT, S.L. Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 29, p. 745–768, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, P. H.; EPAMINONDAS, M. E. R. Conhecimento, Inovação e Estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 82-104, abr. 2014.

OXENFELDT, A. R.; MOORE, W. L. Customer or competitor: which guideline for marketing? **Management Review**, v. 67, n. 8, p. 43-48, 1978.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PÉREZ, R. F. Q.; GUTIÉRREZ, A. Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. **Revista EAN**, n. 81, p. 149-158, 2016.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, USA, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

_____.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PORTER, M. E. Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. **The free**, New York, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov. Dez, 61-78, 1996.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, ed. 3, p. 79-91, may. - jun., 1990.

PRZYCZYNSKI, A. R.; BITENCOURT, C. C. Resource-based View (RBV): perspectiva empírica, tendências e abrangência em duas décadas. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 35., 2011, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

RACHMAN, D. J. **Varejo: estratégia e estrutura uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1973.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, H. C. M. et al. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 39, 2012.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RICCA NETTO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. 2. ed. São Paulo: CLA, 1998.

ROWLEY, J. Conducting research interviews, **Management Research Review**, v. 35, n. 3/4, p. 260-271, 2012.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Upper Sadler River: Prentice Hall, p. 95-117, 1984.

_____. **Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters**. London: Profile Books, 2011.

SCHRAIBER, L. B. Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 63-74, 1995.

SCS. **Secretaria de Comércio e Serviços**. Disponível em: <http://desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1453309427.pdf> Acesso em: 18 jan. 2016.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>> Acesso em: 20 abr. 2017.

SEEL, R. Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change. **Organisations & People**, v. 7, n. 2, p. 2-9, 2000.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: [s.n.], 2015.

SILVA, L. A. **Atitude do consumidor em relação às marcas próprias de supermercados: um estudo exploratório**. 2009. 220 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2009.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

SOUZA-SILVA, J. C., FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht, In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 23. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques**, Newbury: SAGE, 1990.

SPROESSER, R. L. Varejo Competitivo. Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, v.3, p.19-32, 1999.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, p. 57-69, 1991.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. **Family. Business Review**, 5(1), 1992.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TREACY, M; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **XII SIMPEP**, 2006.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VON KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, USA, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-Jun., 1984.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data**: description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

YIN, K. R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

YIN, K. R. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim** - Série Métodos de Pesquisa. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

QUESTÕES DEMOGRÁFICAS SOBRE A EMPRESA	
ROTEIRO DE ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> * Razão social da empresa * Localização * Data de fundação * Nome do fundador (es) * Qual é o capital aproximado? * Como se originou a empresa (história da empresa)? * Quantos funcionários a empresa possui? * Qual o faturamento anual aproximado da empresa? * Como é composta a sociedade da empresa? Quem a compõe e quanto percentualmente é da família e fora dela? * Qual é a composição da direção da empresa? * Em qual geração se encontra o comando da empresa? * Quantos familiares trabalham na empresa? Em que posições (diretoria/gerência/coordenação/operacional)?

RECURSOS TANGÍVEIS	
VARIÁVEIS	Recursos Tangíveis
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar; * Avaliar o valor; * Avaliar a importância/ desempenho; * Avaliar a sustentabilidade; * Analisar formas de desenvolvimento; * Analisar formas de gestão;
ROTEIRO DE ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> * Dentre os recursos tangíveis descritos, quais podem ser identificados na empresa? * Como é medido o valor desses recursos? * Como é avaliada sua importância/desempenho? * Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento? * Você acha que existe a ameaça de produtos substitutos para seus produtos considerados estratégicos? * A organização apoia a preservação destes recursos? * O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos? * A empresa busca novas tecnologias ou inovações? * Em quais desses recursos a sua empresa melhor que a dos seus concorrentes?

RECURSOS INTANGÍVEIS	
VARIÁVEIS	Recursos Intangíveis
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar; * Avaliar o valor; * Avaliar a importância/ desempenho; * Avaliar a sustentabilidade; * Analisar formas de desenvolvimento; * Analisar formas de gestão;
ROTEIRO DE ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> * Dentre os recursos intangíveis descritos, quais podem ser identificados na empresa? * Como se caracterizam os recursos identificados? * Como é medido o valor desses recursos? * Como é avaliada sua importância/desempenho? * Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento? * O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos? * Existe alguma preocupação com a responsabilidade social e ecológica? * A empresa possui uma marca consolidada e conhecida no mercado?

COMPETÊNCIAS	
VARIÁVEIS	Competências
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar; * Avaliar o valor; * Avaliar a importância/ desempenho; * Avaliar a sustentabilidade; * Analisar formas de desenvolvimento; * Analisar formas de gestão;
ROTEIRO DE ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> * Dentre as competências descritas, quais podem ser identificadas na empresa? * Como ocorre a compreensão se estas competências são estratégicas? * Como é medido o valor dessas competências? * Como é avaliada sua importância/desempenho? * Como são desenvolvidas essas competências? Existe investimento? * O que a empresa faz para proteger suas competências?

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

De: Juliana Furlan [mailto:juli.furlan2@gmail.com] **Enviada em:** quinta-feira, 28 de abril de 2016, 21:04.

Bom dia, André

Como vai? Espero que muito bem.

Lhe escrevo para solicitar a autorização para uso do nome da empresa Casa Magnabosco no meu projeto de Dissertação no Mestrado em Administração da UCS. Assim como para utilizar o seu nome completo para referenciar as falas da entrevista que realizaremos.

Desde já agradeço a sua atenção,

Juliana Furlan

Resposta André Magnabosco:

Olá, Juliana:

Autorização concedida.

Bom trabalho!

Abraço,

André Magnabosco

[El texto citado está oculto]

--



André Magnabosco

Diretor

Fone: (54) 3289-5888



www.magnabosco.com.br

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Dissertação de Mestrado em Administração – UCS. Mestranda: Juliana Furlan. Orientador: Paulo Fernando Pinto Barcellos. **Recursos e Competências Estratégicas de uma Empresa Familiar Centenária: Estudo de Caso na Casa Magnabosco sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos.**

Este estudo visa identificar alguns pontos sobre a sua vida profissional nesta empresa. Para responder às questões, você vai precisar de 5 a 10 minutos. Os dados serão analisados de forma anônima e, mesmo que você já tenha sido entrevistado (a) pessoalmente, é preciso responder também a estas questões.

Setor onde trabalha: _____

Cargo ou função: _____

Tempo de empresa (em anos): _____

Você participou da entrevista realizada individualmente: () Sim () Não

Analisar as afirmativas abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Casa Magnabosco. Marque um “X” nos números dentro da escala “1. Discordo Totalmente” a “5. Concordo Totalmente” em cada uma das afirmações:

CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
1) Os cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da empresa.					
2) As habilidades profissionais dos funcionários são aperfeiçoadas continuamente ao longo do tempo.					
CAPITAL FÍSICO/FINANCEIRO	1	2	3	4	5
3) O sistema operacional da empresa é ágil e facilita o atendimento aos clientes.					
4) A empresa possui uma sistemática de prevenção a perdas eficiente.					
5) Os equipamentos disponíveis para a realização do trabalho são de alta qualidade.					
6) A localização da empresa é um atrativo para os clientes.					
7) Os estoques da empresa são controlados de forma eficaz de modo que não faltem mercadorias.					

CAPITAL SOCIAL	1	2	3	4	5
8) Os funcionários têm uma rede de relacionamento com os clientes da empresa.					
9) Há um bom relacionamento entre funcionários dentro e fora da empresa.					
10) O relacionamento entre gestores e funcionários flui de forma aberta, amigável e respeitosa.					
11) Existem relações informais entre funcionários dentro da empresa.					
12) Estas relações informais são motivadas pelos gestores.					

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
13) A história e a cultura da empresa são repassadas aos funcionários.					
14) A empresa busca ser pioneira na introdução de novos produtos no mercado.					
15) A empresa reconhece seus concorrentes e procura estar a frente deles quanto à qualidade de seus produtos.					
16) Os preços praticados pela empresa são compatíveis com os preços praticados pelo mercado.					
17) A empresa e os funcionários conseguem identificar as necessidades dos clientes.					

AVALIAÇÃO PESSOAL	1	2	3	4	5
18) Se pudesse quantificar o grau de motivação que você sente ao trabalhar na empresa em uma escala que varia de "1 Muito Baixo" a "5 Muito Alto", qual seria?					
19) Se pudesse quantificar o grau de comprometimento que você tem por trabalhar na empresa em uma escala que varia de "1 Muito Baixo" a "5 Muito Alto", qual seria?					

20) A Casa Magnabosco completará 102 anos este ano. Quais as razões que mantiveram a empresa no mercado por tantos anos, no seu ponto de vista? Enumere os principais pontos descritos abaixo de acordo com a grau de importância: 1 - primeiro lugar, 2 - segundo lugar, 3 - terceiro lugar, em diante.

() Qualidade dos produtos

() Bom atendimento

() Praticidade

() Localização

() Ambiente familiar

() Outro _____

Muito obrigada por sua participação!

ANEXO A – ABORDAGEM VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas	
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

ANEXO B – MATRIZ DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS

MATRIZ DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS								
RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS			COMPETÊNCIAS		
CAPITAL FÍSICO/FINANCEIRO			CAPITAL SOCIAL		CAPITAL HUMANO	HABILIDADES TÉCNICAS		
RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS OPERACIONAIS	RECURSOS FÍSICOS	ATIVOS	RECURSOS ORGANIZACIONAIS	RECURSOS HUMANOS	COMPETÊNCIAS COMERCIAIS	COMPETÊNCIAS DE GERENCIAMENTO	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
(A) Fluxo de caixa de negócios existentes (LEVY; WEITZ, 2000)	(A) Qualidade dos sistemas operacionais (B) Sistemas de informações gerenciais (C) Sistemas de prevenção de perdas (D) Sistemas de controle de estoque (LEVY; WEITZ, 2000)	(A) Prédio, (B) Equipamentos da empresa, (C) Localização geográfica, (D) Acesso a MP (BARNEY, HESTERLY, 2011)	(A) Patentes, (B) Marcas, (C) Contratos, (E) Redes de relacionamento com clientes, (F) Reputação e Imagem (BARNEY, 1991; HALL, 1992; PETERAF, 1993)	(A) Estrutura formal de reporte da empresa, (B) Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (C) Relações informais entre grupos dentro e fora da empresa (BARNEY, HESTERLY, 2011)	(A) Experiência, (B) Treinamento, (C) Motivação, (D) Relacionamentos entre funcionários e gestores (E) Comprometimento (BARNEY, HESTERLY, 2011)	(A) Conhecimento e habilidades dos compradores (B) Relacionamento com fornecedores (C) Capacidades na criação de marcas próprias (D) Capacidades de promoção e publicidade (LEVY; WEITZ, 2000)	(A) Capacidades e experiência dos principais gerentes (B) Comprometimento dos gerentes para com a empresa (C) Qualidade dos vendedores (LEVY; WEITZ, 2000)	(A) Cultura Organizacional e (B) Responsabilidade Social e Ambiental (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Fonte: Elaborada pela autora a partir do referencial pesquisado (2016), adaptada do trabalho de Machado (2012).