

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES: A ESTRATÉGIA DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS VETERINÁRIOS FRENTE A SEUS CONCORRENTES SOB O ENFOQUE DA RESOURCE-BASED VIEW

PERFORMANCE EVALUATION OF FAMILY BUSINESSES: THE STRATEGY OF A DISTRIBUTOR OF VETERINARY PRODUCTS AGAINST ITS COMPETITORS IN THE FOCUS OF THE "RESOURCE-BASED VIEW"

Fernando Filardi

Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC/ RJ.

E-mail: fernandofilardi@gmail.com

Angilberto Freitas

Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração pela Universidade do Grande Rio – Unigranrio.

E-mail: angilberto.freitas@gmail.com

Neusa Pinto

Universidade do Grande Rio – Unigranrio

E-mail: lopes.neusa.rj@gmail.com

Flavio Silveira

Universidade do Grande Rio – Unigranrio

E-mail: silveiraflavio@ymail.com

Recebido em 14/02/2012. Aprovado em 02/04/2012. Disponibilizado em 25/05/2012.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 167-199, jan./abr. 2012

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

ademar.unisul@gmail.com; (48) 3229-1932

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 167-199, jan./abr. 2012



RESUMO

Partindo da perspectiva da teoria da RBV, este estudo teve por objetivo analisar como uma empresa familiar brasileira distribuidora de produtos veterinários no mercado de *pet shop* tem conseguido obter desempenho superior em seu segmento de atuação. Comparada a 21 de seus concorrentes, e usando critérios definidos pela Organização Fabricante de Medicamentos para Uso Veterinário (FMVET) para medir seu desempenho, a empresa obteve o prêmio de Destaque A+ do ano de 2010. Como metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso. Foram entrevistadas sete pessoas: dois sócios-proprietários, dois gestores da área comercial, o gestor financeiro da empresa e dois profissionais da FMVET envolvidos no “Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho”. Por meio da técnica de análise de conteúdo, foram identificadas cinco categorias classificadoras dos recursos e capacidades: (1) financeiros; (2) operacionais; (3) humanos; (4) inovação; e (5) reputação. À luz do modelo: (1) valor; (2) raridade; (3) imitabilidade; e (4) organização - (VRIO), foram encontradas evidências que ajudam a explicar porque a empresa foi a melhor avaliada pela FMVET em todos os quesitos do programa, justificando seu desempenho superior em relação à concorrência. Pode-se concluir que o investimento no desenvolvimento de recursos e capacidades é uma alternativa ótima para se manter em mercados nos quais há acirrada competitividade, ou seja, de posse de recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de copiar, quando utilizados adequadamente pela organização pode proporcionar um desempenho superior em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: avaliação de desempenho. Empresas familiares. Estratégia. *Resource-Based View*.

1 INTRODUÇÃO

A história registra inúmeras mudanças empreendidas pelas empresas em busca de alternativas que lhes permitam enfrentar as turbulências do ambiente empresarial, a fim de não só sobreviver, como conquistar novos espaços no mercado, para alcançar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Segundo Grouard e Meston (2001), a capacidade de mudança em resposta às influências externas é indispensável para a empresa que procura ser bem-sucedida.

Uma corrente da literatura argumenta que esses movimentos organizacionais são efetivados por meio de estratégias claramente definidas e implementadas a partir de análises de oportunidades e ameaças do ambiente. Para autores como Porter (1991a) e Ansoff e McDonnell (1993), uma avaliação do ambiente competitivo é um passo importante e necessário no processo de formulação da estratégia da firma. Entretanto, alguns pesquisadores, como Mintzberg (1978), argumentam que o processo de implementação da estratégia, ou seja, as estratégias realizadas, é resultado da soma de estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Já para Miles *et al.* (1978), a avaliação do ambiente competitivo está inserida em um amplo processo de configuração organizacional que depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que se refere a como a organização lidará com essas condições. Desta forma, entende-se que ocorre um processo de construção do ambiente (WEICK, 1987), ou seja, o ambiente dá forma e é formado pelas ações das firmas com base nas suas escolhas referentes ao mercado, aos produtos, às pessoas, à tecnologia, à estrutura, à estratégia, às operações e a outras variáveis.

As constantes mudanças do ambiente competitivo exigem que as empresas tenham que buscar se diferenciar incessantemente para que se mantenham em uma posição superior com relação aos concorrentes. Com isso, reforça-se a importância do desenvolvimento de competências internas na empresa com o objetivo de construir e

manter um ambiente aberto para novas ideias. Nessa perspectiva, o paradigma da Organização Industrial que advoga que o nível de desempenho da firma é fruto das condições do ambiente em que se encontra (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1991a; PORTER, 1992) passa a ser questionado por pesquisadores como Ricardo, Schumpeter, Penrose, Wernerfelt e Barney, os quais trazem a atenção para as atividades relacionadas aos recursos e às capacidades internas da firma (GRANT, 1991). A demanda por aprimoramento e desenvolvimento de novas habilidades passa, então, a ser uma ação indispensável para as empresas que buscam obter vantagem competitiva.

A partir da década de 1980, essa abordagem ganhou força e resgatou a análise organizacional sob a perspectiva de seu ambiente interno (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993), considerando que a obtenção de vantagem competitiva estaria condicionada, com frequência, à existência de recursos, ações ou processos internos que as diferenciasses de seus concorrentes. Assim, o argumento é de que é possível para uma empresa, a partir de seus atributos idiossincráticos, obter vantagem competitiva sobre as demais concorrentes que atuam no mesmo mercado (PETERAF, 1993).

Dentre os fatores de diferenciação, pode-se apontar as características peculiares de seus recursos e capacidades, bem como as formas próprias de sua utilização e de seus processos, vindo a servir de base para um melhor posicionamento estratégico das organizações (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Partindo dessa perspectiva, esse artigo tem por objetivo analisar, à luz da Visão Baseada em Recursos (do inglês *Resource Based View* ou simplesmente RBV), como uma empresa familiar brasileira distribuidora de produtos veterinários no mercado de *pet shop* (cães e gatos) tem conseguido obter desempenho superior frente a 21 de seus concorrentes. Localizada na cidade do Rio de Janeiro, e usando critérios definidos pela Organização Fabricante de Medicamentos para Uso Veterinário (FMVET) para medir o desempenho, a empresa foi comparada a essas 21 distribuidoras espalhadas pelo território brasileiro. O resultado foi reportado no *Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho* promovido por essa instituição, que concedeu a ela o prêmio “Destaque A+” de 2010.

A justificativa para a realização dessa pesquisa está no fato de que há muitos estudos sobre empresas familiares brasileiras com até cinco anos de atividade nos quais se analisam taxas de sobrevivência e mortalidade, buscando identificar os fatores condicionantes ao fracasso desses estabelecimentos (SEBRAE, 2005; VIDIGAL, 2000), mas pouco se pesquisa sobre como estas empresas vão além, ou seja, como obtêm vantagem competitiva sustentável a longo prazo, extrapolando a discussão de apenas sobreviver no mercado em que atuam.

Sendo assim, as seguintes questões direcionaram esta pesquisa: (1) Em que medida os recursos e capacidades (tangíveis e intangíveis) de uma empresa familiar brasileira podem justificar e influenciar seu desempenho superior com relação a outras que atuam no mesmo segmento? (2) Como são avaliados os recursos e as capacidades em termos do seu potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis?

Metodologicamente, foram feitas observações *in loco* e realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e funcionários da empresa distribuidora aqui estudada. Além do mais, também foram ouvidos representantes da FMVET, para que se pudesse analisar a percepção de atores de fora da empresa, buscando reduzir o viés que eventualmente pudesse advir das entrevistas feitas por pessoas de dentro da empresa. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise do conteúdo para que, posteriormente, à luz da teoria, pudesse, no processo de análise, apontar os fatores que justificariam (ou não) o desempenho superior obtido por ela.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando por esta introdução. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico com os conceitos sobre estratégia e os fundamentos da teoria da RBV. Na terceira, é descrita a estratégia metodológica, para, em seguida, na quarta seção, discutir os resultados à luz do marco teórico. Finalmente, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Grant (2006), em seu sentido mais amplo, a estratégia é o meio pelo qual indivíduos e organizações alcançam seus objetivos. Por “meio”, Grant está se referindo não às ações de execução, mas aos planos, às políticas e aos guias que norteiam e unificam uma série de ações específicas.

Wright *et al.* (2000) afirmam que o processo estratégico a que se submete uma organização é condicionado a uma série de fatores, dos quais se destacam: a avaliação de oportunidades e ameaças; os recursos disponíveis; e a definição de sua missão e de seus objetivos organizacionais derivados de sua visão. Já a formulação de estratégias envolve diferentes níveis organizacionais, divididos em: nível corporativo; nível das unidades de negócios; e os níveis funcionais; entretanto, sua implantação não deve deixar de levar em consideração a estrutura organizacional, a liderança, o poder e a cultura organizacional (GRANT, 2001).

A gestão estratégica pode, então, ser definida como um processo o qual aglutina decisões e ações e o qual visa à obtenção de uma vantagem competitiva, que, por sua vez, traria retornos de investimento acima da média como consequência. Assim, a vantagem competitiva para uma empresa é resultado da diferença a mais entre o valor que os clientes (consumidores) estão dispostos a pagar por um determinado produto ou serviço em relação ao da concorrência (BARNEY, 2001; DUNCAN *et al.*, 1998; PORTER, 1992). Nesse sentido, as ações empresariais devem privilegiar a aplicação de estratégias capazes de promover a melhoria do desempenho organizacional (DYER; SINGH, 1998), objetivando obter essa vantagem competitiva.

Há várias correntes na literatura que buscam explicar como a firma obtém uma vantagem competitiva. Porter (1991b) identifica três correntes teóricas que buscam explicar como posições de sucesso podem ser criadas: (1) modelos baseados na teoria dos jogos; (2)

modelos de comprometimento sob incerteza; e (3) a teoria da visão baseada em recursos. O autor considera que uma das fontes da vantagem competitiva pode surgir a partir das atividades individuais da empresa. Assim, empresas que empreendem, ou seja, que identificam e exploram novas oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) criam novos recursos ou novas combinações entre recursos para desenvolver e comercializar novos produtos, entrar em novos mercados ou satisfazer novos consumidores (HITT *et al*, 2002) a fim de obter sucesso. Nesse sentido, recursos, competências e habilidades seriam elementos necessários para que uma empresa pudesse obter um desempenho superior, conforme defende Barney (1991; 1996) ao propor a teoria *Resource Based View* (RBV).

2.2 A RESOURCE BASED VIEW (RBV) E A VANTAGEM COMPETITIVA

A teoria da visão baseada em recursos ou *Resource Based View* (RBV) – termo cunhado por Wernerfelt em 1984 – vale-se de fatores que destacam a estrutura e os processos internos da firma. Apesar da atenção dada à RBV nas últimas décadas, não se trata de um debate teórico novo. Alguns de seus principais defensores (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984) remetem sua origem aos trabalhos da Teoria Econômica de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose, enfatizando a importância dos recursos internos da empresa como fonte de um desempenho superior.

Os principais conceitos que deram base às premissas da RBV estão alicerçados nos seguintes fundamentos de Penrose com relação a uma firma: (1) esta pode ser vista como uma coleção de recursos; (2) o seu trajeto de crescimento pode ser otimizado a partir da conjugação de recursos internos e externos, combinados numa sequência própria; (3) o seu processo de crescimento está condicionado às suas características de gestão, à sua experiência adquirida ao longo do tempo e pela capacidade de aprendizado (RUGMAN; VERBEKE, 2002).

Para Penrose (1959), recursos são definidos em termos de pontos fortes e fracos de uma empresa, independentemente do tipo (tangível ou intangível). A diferenciação de seus serviços ou produtos são externalizações de como a firma utiliza seus recursos. Os

produtos e serviços da firma acabam, então, representando uma das diversas possibilidades de uso de seus recursos, uma amostra dentro de suas várias potencialidades.

Com base nos pressupostos anteriores, Barney (1991; 1996) desenvolveu a RBV a partir de duas premissas: (1) os recursos e as capacidades estão disseminados nas organizações de maneira heterogênea; e (2) os recursos são intransferíveis. Assim, a vantagem competitiva baseada em recursos poderá ser alcançada na medida em que as firmas perseveram na utilização destes recursos, e que eles não sejam apropriados pela concorrência de forma fácil. Assim, o conceito de vantagem competitiva decorre da implementação de estratégias que agreguem valor, sem que o concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia, ou que consiga imitar a estratégia implementada pelo concorrente em questão (BARNEY, 1991). **Esse é o conceito de vantagem competitiva adotado por esse artigo.**

Portanto, os aspectos importantes da RBV a serem considerados no que se refere às capacidades e recursos são a sua **heterogeneidade** e a **imobilidade** (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), premissas que explicariam o motivo pelo qual algumas empresas que atuam no mesmo setor superam, eficazmente, seus pares por meio de serem proprietárias de recursos e capacidades não facilmente obtidos no mercado e/ou desenvolvido internamente. Assim, quando uma firma possui recursos e capacidades valiosos, de difícil acesso por parte de seus concorrentes, e considerados caros para imitar ou de encontrar substitutos, ela terá maior possibilidade de obter lucros acima da média em relação aos concorrentes (BARNEY, 2001).

Para a RBV, recursos e competências são todos os ativos, capacidades, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, experiências, características e atributos que são monitorados e controlados pela firma a fim de implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). Esses recursos podem ser classificados em três grupos: (1) recursos de capital físico (WILLIAMSON, 1975), que englobam tecnologia, plantas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; (2) recursos de capital humano (BECKER, 1964), que incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e intuição de gerentes e

trabalhadores individuais da firma; e (3) recursos de capital organizacional (TOMER, 1987), que representam a estrutura formal da firma, seu planejamento formal e informal, seus sistemas de coordenação e controle, suas relações informais entre grupos dentro da firma e da firma com outros atores do ambiente externo onde ela está inserida. Contudo, para que esses recursos sejam capazes de diferenciar a empresa a partir da concepção e implementação de suas estratégias, eles precisam ter determinadas características.

Em sua primeira proposta para a RBV, Barney (1991) aponta que os atributos indispensáveis para que o recurso tenha potencial para promover uma vantagem competitiva precisam ser: (1) **valiosos**, possibilitando o aproveitamento de oportunidade ou neutralizando as ameaças presentes no ambiente da firma; (2) **raros** entre as firmas atuais e potencialmente concorrentes; (3) **não perfeitamente imitáveis**; (4) **sem substitutos** estratégicos equivalentes que sejam valiosos, mas não raros ou imitáveis.

Em uma evolução de sua primeira proposta, Barney (1996) propõe o modelo VRIO, no qual ele substitui o atributo da insubstituibilidade pelo aspecto do recurso ser utilizado pela Organização. Essa evolução é importante, pois, para obter uma vantagem competitiva, não adianta a firma possuir o recurso, mas deve saber como explorá-lo organizacionalmente.

Assim, o modelo VRIO propõe que um recurso para trazer uma vantagem competitiva deve ter como características: (1) Valor, (2) Raridade, (3) Imitabilidade e (4) Organização (Como se pode perceber, a sigla deriva das iniciais destes atributos). Sem estas quatro características presentes nos recursos que a firma possui, torna-se difícil obter vantagens competitivas sustentáveis. Quanto à imitabilidade, os recursos serão fonte de vantagem competitiva caso as firmas que não os possuam tenham um elevado custo para obtê-los ou imitá-los, se comparadas às outras empresas que já os têm. Esta visão é sustentada por Peteraf (1993), quando cita sua condição de limites à concorrência *ex post*.

Barney (1991) aponta alguns fatores que podem levar um recurso ou capacidade a serem custosos de imitar: (1) *condições históricas únicas*. Quando uma empresa ganha um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço que não se repetem em outra situação, impedindo que outras empresas tenham acesso a esses recursos de forma

barata; (2) *ambiguidade causal*. Esse fator significa que os concorrentes não podem saber com certeza o que faz com que uma empresa tenha uma vantagem competitiva, o que torna o recurso ou a capacidade difícil de serem imitados. Fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades 'dados como certo', quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens competitivas de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas; (3) *Complexidade social*. Ocorre quando os recursos e capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo (BARNEY, 1991).

No processo de utilização dos recursos, o argumento é que a elaboração, por parte dos gestores, de estratégias capazes de evitar ou retardar a cópia dos seus recursos diferenciais por parte dos seus concorrentes dá mais vantagem para as empresas e, conseqüentemente, ao seu negócio (BARNEY, 2001; PETERAF, 1993). Essa é uma alternativa eficaz de se manter em vantagem no mercado por um bom tempo com relação aos concorrentes no segmento.

Outros autores também apontam características que tornariam um recurso valioso. Para Grant (1991), as características determinantes de sustentabilidade da vantagem competitiva com base nos recursos são: durabilidade, replicabilidade, transparência e transferibilidade. Esses fatores influem diretamente nas estratégias a serem desenvolvidas pela organização, a qual, conseqüentemente, sofrerá os efeitos causados por alguma falha no desenvolvimento dos recursos e das capacidades que porventura vierem a acontecer.

Não é objetivo deste artigo esgotar a literatura referente à RBV, apenas apresentar suas linhas gerais. Entretanto, com base na literatura pesquisada, percebe-se que as visões de vários autores se entrelaçam devido à sintonia entre os conceitos. A visão baseada em recursos, de acordo com o que foi levantado, tem força suficiente para embasar os objetivos propostos para esta pesquisa. Apesar de a RBV já ter sofrido críticas quanto a ser uma estrutura teórica adequada para pesquisas sobre estratégia (PRIEM; BUTLER, 2001)

e se pode ser usada para analisar desempenho ou, ainda, ser usada para justificar uma vantagem competitiva, há estudos que mostram o contrário.

Segundo Picchiali (2010), é possível analisar os diferentes resultados entre organizações sob a ótica da RBV. O que desperta questionamento é a forma como são investidos os recursos de maneira a fazer a diferença e tornar determinadas empresas mais competitivas. Em outro estudo, Newbert (2007) mostrou, a partir de uma análise minuciosa realizada em 55 pesquisas acadêmicas ligadas à RBV, que 53% de um total de 549 testes individuais tinham base sólida na RBV.

2.3 O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

De acordo com Neubauer e Lank (1998), as empresas familiares contribuem com mais de 50% do PIB (Produto Interno Bruto) das economias de seus respectivos países e são uma fonte cada vez mais importante de geração de emprego. Segundo Gersik (1997), as empresas familiares representam mais de 80% de todas as empresas do mundo. No Brasil, Vidigal (2000) identificou que as empresas familiares representavam 99% das empresas não estatais do país, e Rocha (2003) confirmou que 60% dos empregos formais no Brasil eram gerados por micro e pequenas empresas e que as familiares chegam a gerar sozinhas mais de 1,6 milhões de empregos diretos. Em 2005, um estudo do SEBRAE apontou a existência de cerca de 6 e 8 milhões de empresas, das quais 90% eram empresas familiares (SEBRAE, 2005). Segundo esse estudo, 50% pertenciam ao setor de comércio, 38%, ao setor de serviços, e 12%, ao setor da indústria.

Dentre as muitas pesquisas voltadas às empresas familiares, observou-se uma **alta taxa de mortalidade em suas diversas etapas de vida**. Embora tenha melhorado o índice de sobrevivência desse tipo de empresa, os índices de mortalidade continuam altos. Segundo dados do SEBRAE (2005), o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos é de 78%, ou seja, 22% fecharam as portas em até dois anos.

Contudo, há empresas que não só perduram como desenvolvem características centrais e distintivas que lhes permitem crescer e gerar mais valor para a sociedade. São firmas com visão diferenciada, que conhecem e comungam de uma identidade

organizacional, permitindo-lhes elaborar planos estratégicos e desenvolver ações que as distinguem das demais (VIEIRA, 2009). Em muitas dessas, embora haja reconhecimento de que os componentes família e negócio são separados entre si, nota-se que, na verdade, eles são permeáveis (KEPNER, 1983; WARD, 1987), e as influências familiares alavancam sua eficiência (DAVEL; COLBARI, 2000). Na pesquisa de Vieira (2009), ficou evidenciado que o profundo conhecimento do negócio, a visão de longo prazo promovendo uma aplicação mais eficiente do capital e o estabelecimento de laços profundos e duradouros com os *partners* de negócio são os principais aspectos mencionados na literatura e que contribuem para explicar tal diferença. Tais fatores, entre outros, caracterizam de tal modo a relação entre família e negócio, diferenciando a empresa familiar das demais. Isso levou à conceituação do efeito **familiness** (vantagens peculiares e intrínsecas da condição familiar) na pesquisa acadêmica.

Sharma (2004), quando analisou a longevidade desse tipo de empresa, apontou a RBV como importante instrumento para analisar sua longevidade e desempenho. Neste sentido, é sugerido que a intrincada conexão entre família e negócio, quando gera uma eficiência organizacional, é difícil de ser copiada, tornando-se, assim, uma fonte de vantagem competitiva (ALLOUCHE *et al.*, 2008). Desse modo, argumenta-se, para esse trabalho, que a RBV é um arcabouço teórico adequado para avaliar a empresa objeto deste estudo e a sua relação de competitividade em comparação aos concorrentes em seu mercado, e como obtém sua vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa com uma **abordagem qualitativa** em função da natureza da investigação, na qual se buscou perceber os fenômenos diante da perspectiva dos participantes da situação analisada e, a partir daí, interpretar o fenômeno estudado. Em relação aos meios de investigação, o método utilizado foi o de **estudo de caso**, caracterizado

como técnica que investiga um determinado fenômeno inserido em seu contexto da vida real (YIN, 2005). É uma alternativa empregada para se descobrir a maneira e o motivo de um determinado fenômeno, realizado por meio de uma investigação empírica, em que se objetiva compreender os aspectos de um determinado fenômeno estudado à luz da RBV. O estudo de caso é uma opção estratégica válida para se analisar acontecimentos contemporâneos, quando comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Complementa os meios de investigação o uso de documentos, observações *in loco* e entrevistas dos atores envolvidos no processo (VERGARA, 2009).

Quanto aos fins, de acordo com Vergara (2009), caracteriza-se como uma **pesquisa exploratória e descritiva**, por ter exposto características de determinada população ou de determinado fenômeno. Com o intuito de aprofundar a compreensão do fenômeno, a intenção foi contribuir para o aprofundamento do conhecimento na área. Basicamente foi o que aconteceu no caso estudado nesta pesquisa, onde não havia tantos esclarecimentos acerca das estratégias empreendidas por empresas nacionais familiares, mais especificamente, no segmento de distribuição de produtos veterinários para uso de animais de estimação no Brasil. O foco da análise foi buscar evidências sobre até que ponto os recursos possuídos pela distribuidora, aqui chamada pelo nome de **ALFA**, contribuíram para que ela obtivesse um desempenho superior. A escolha da empresa ALFA é justificada pela premiação obtida em 2010, quando recebeu o prêmio “Destaque A+”, dentre 21 empresas que concorreram ao prêmio, atestando um desempenho superior frente aos concorrentes.

Importante ressalva deve ser feita nesse ponto do artigo: **o que é desempenho superior**¹. De acordo com Carneiro (2005), o desempenho organizacional é um construto multifacetado e complexo, que foge de uma concepção simplista. Sua mensuração e definição não é tarefa fácil e o que medir depende do avaliador. Diversas classes de

¹ A literatura sobre desempenho é bastante ampla, fugindo ao escopo deste trabalho um maior aprofundamento nessa questão. Uma discussão conceitual e metodológica acerca do tema pode ser encontrada em Carneiro (2005). No presente trabalho, a escolha dos indicadores de desempenho é feita pela FMVET, e optou-se por utilizá-los apenas como indicadores para justificar um “desempenho” superior da empresa em relação aos concorrentes. Conforme posto nos objetivos do artigo, o foco principal da presente pesquisa é analisar a empresa à luz da RBV em busca de evidências de que o prêmio recebido é decorrente de competências e recursos que lhe conferiram uma vantagem competitiva que possam ser traduzidos em um desempenho superior, materializado no prêmio recebido da FMVET.

indicadores podem ser encontradas. Segundo Barney (2001), existem diversos critérios usados para se medir desempenho: (1) longevidade da empresa; (2) indicadores contábeis; (3) indicadores econômicos; ou (4) ótica dos *stakeholders*.

No contexto deste artigo, a justificativa para um desempenho superior das empresas é feita a partir da ótica de um dos *stakeholders* do setor, a FMVET, que, de acordo com cinco critérios definidos por ela (tabela 1), avaliaram 21 empresas familiares brasileiras distribuidoras de produtos *pet*. O objetivo dessa avaliação foi o de outorgar à empresa vencedora o prêmio de melhor desempenho na 7ª edição do **Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho**. Os critérios adotados englobam aspectos financeiros da empresa (critérios A, B, C e D), passando pela relação com os fornecedores e desenvolvimento do negócio (critério A e E), até seu relacionamento com os clientes (critério D). Os indicadores financeiros adotados servem como comparativo para avaliar o desempenho econômico da empresa em relação aos seus concorrentes, enquanto que os outros indicadores ajudam a avaliar o desempenho operacional e de mercado. Dessa forma, na ótica de um importante *stakeholder*, os critérios adotados são suficientes para justificar uma comparação de desempenho entre empresas (BARNEY, 2001).

A avaliação feita pela FMVET permitiu **classificar e pontuar** os distribuidores em cada trimestre ao longo do ano de 2010. Por questões de confidencialmente, os resultados das avaliações das 21 empresas participantes do Programa não foram aqui divulgados.

Tabela 1 – Critérios de Avaliação e Premiação de Desempenho – ano 2010

Critério	Peso	Cumprimentos dos Indicadores de Desempenho	Parâmetros de Análise
A	6	Volume de compras de produtos junto ao fabricante;	Cobertura acima de 110% em todos os trimestres bem como no acumulado do ano
B	4	Metas financeiras estabelecidas;	Cobertura de todos os grupos e produtos comercializados - 100% dos valores estabelecidos;
C	4	Compromissos financeiros assumidos;	Ocorrência ou não de atrasos ou pedidos de prorrogação de pagamentos;
D	3	Prática da política comercial junto aos consumidores;	Ocorrência ou não de prática de preços inferiores ou superiores da lista estabelecida;
E	4	Objetivos específicos estabelecidos (5) pelo fabricante nos 4 trimestres/ano.	Percentual de investimentos destinados para as atividades de marketing; treinamento de pessoal; realização de planos de ação para clientes e outros.

Fonte: Adaptado de FMVET, 2011.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.1, p. 167-199, jan./abr. 2012



3.1 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS E A COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários ocorreu entre os meses de dezembro de 2010 e fevereiro de 2011. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com questões divididas em duas partes. Na primeira parte, o foco eram os dados gerais sobre a empresa, sua história e seu funcionamento; a segunda parte constituiu-se de perguntas fundamentadas na teoria estudada. A seleção dos sujeitos baseou-se nos critérios de acessibilidade e no seu potencial de contribuição para o alcance dos objetivos da pesquisa (VERGARA, 2009).

Para evitar possíveis vieses, foram entrevistados tanto gestores e funcionários da empresa ALFA quanto avaliadores da FMVET. Assim, foram entrevistados dois sócios-proprietários, dois gestores da área comercial e o gestor financeiro da empresa, bem como dois profissionais da FMVET envolvidos no Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho, totalizando sete pessoas (Quadro 1). O compromisso assumido em termos de **sigilo** exigido pelos atores levou à identificação dos componentes por meio da utilização de siglas compostas pelo termo ALFA e FMVET, seguido de um número. O termo identifica se o entrevistado era pertencente à empresa ou à FMVET e o número identifica a ordem na qual as entrevistas foram ordenadas.

Quadro 1: Profissionais entrevistados para a pesquisa

<i>Entrevistado</i>	<i>Alocação</i>	<i>Posição</i>
Alfa1	Distribuidora Premiada	Sócio-Proprietário
Alfa2	Distribuidora Premiada	Sócio-Proprietário
Alfa3	Distribuidora Premiada	Gerente Comercial 1
Alfa4	Distribuidora Premiada	Gerente Comercial 2
Alfa5	Distribuidora Premiada	Gerente Financeiro
FMVET1	FMVET – Avaliadora	Responsável Programa 1
FMVET2	FMVET – Avaliadora	Responsável Programa 2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2011.

Complementam esses dados: (1) informações referentes à estrutura organizacional da empresa ALFA; (2) documentos internos (manual de procedimentos

vigentes, regimento interno, organograma e memorandos); e (3) levantamento dos processos críticos de funcionamento da empresa, realizado junto aos gestores, por intermédio de questões previamente elaboradas com base na teoria da RBV e por meio de observação direta feita nas dependências da empresa, tendo-se o cuidado de tomar notas das observações efetuadas.

3.2 O PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Juntamente com as notas de campo, as entrevistas foram transcritas e analisadas. Por meio da técnica de **análise de conteúdo** (BARDIN, 1979), as informações levantadas foram analisadas de forma comparativa, buscando verificar semelhanças e diferenças entre as opiniões dos entrevistados, com o objetivo de identificar o que está sendo expresso sobre determinado assunto. Com relação aos documentos, foram utilizados com o intuito de triangular os dados, visando a reduzir vieses que porventura surgissem ao longo do processo de análise, facilitando, assim, a interpretação da fala dos entrevistados.

A análise, feita à luz da RBV, **buscou estabelecer possíveis paralelos entre o aporte teórico e os dados encontrados em campo**. A identificação das estratégias adotadas pela empresa ALFA quanto à utilização dos recursos e das capacidades, bem como os critérios e indicadores utilizados pelo Programa de Avaliação e Premiação de Desempenho foram os direcionadores que auxiliaram o processo de análise dos dados.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. A EMPRESA ALFA

Advinda do interior de São Paulo, a empresa ALFA foi constituída no Rio de Janeiro em 1998, fruto de um contrato de distribuição exclusivo, firmado com um fabricante

de medicamentos para o segmento *pet* (cães e gatos) que, até então, não havia conseguido abrir espaço no mercado local. A empresa iniciou suas atividades com três representantes comerciais e dois funcionários na área administrativa e, ao longo do tempo, demonstrou grande capacidade de crescimento, apesar de estar inserida em um mercado, segundo seus gestores, “(...) volátil e de grande turbulência” (ALFA1). Apesar desse contexto, no período em que foi realizada a pesquisa (final de 2010), a empresa já contava com cerca de 90 funcionários, dos quais quase 50% estavam alocados na área de vendas e promoção, fruto da ampliação de seu portfólio de produtos.

Em 2004, investiu na construção de suas instalações físicas próprias, contemplando conceitos ecológicos sustentáveis, como, por exemplo, o aproveitamento das águas pluviais, além de investir em processos de informação que melhoraram tanto a própria operação quanto a relação com os clientes, tendo como consequência a alavancagem das vendas.

O novo espaço permitiu que aprimorássemos nossos processos a ponto de administrarmos o estoque dos clientes. Criamos um sistema informatizado que permitia enviar extratos mensais de posição de estoque para os clientes. A relação de confiança fortaleceu significativamente (ALFA2).

Assim, a empresa foi capaz de desenvolver competências e habilidades internas que melhoraram seus processos internos, acarretando uma melhor relação com clientes e fornecedores. Desse modo, pode-se inferir que o investimento em estrutura física e tecnológica melhorou os processos internos e lhe serviram de fonte para desenvolver um processo que pode ser caracterizado como um recurso valioso, raro e de difícil imitação e que era aproveitado pela organização (BARNEY, 1991). Isso a levou a criar mecanismos que permitiram um melhor monitoramento e controle de toda a cadeia de valor – das vendas às entregas. Como consequência, alcançou uma vantagem competitiva em seu mercado de atuação, conforme resultado alcançado no Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho de 2010 oferecido pela FMVET. Nessa ocasião, a empresa atingiu nota máxima nos cinco critérios utilizados na avaliação.

Por meio de observações e análise dos documentos internos, percebe-se na empresa que há intrínseca a ela uma filosofia de atuação no mercado voltada à excelência dos serviços prestados. O *know-how* adquirido ao longo do tempo, emoldurado por experiências únicas e transformadoras, são aspectos visíveis que agregaram valor à sua marca, além da capacidade de contínuo aprendizado. Por meio da observação *in loco*, foi possível identificar a participação ativa dos funcionários nos diversos processos. A quase totalidade deles participa de treinamentos técnicos, comportamentais e reuniões de gestão e de revisão de procedimentos e processos. Eles opinam e, com o aval da liderança, fazem testes-piloto de várias ideias. “É estimulante ver toda equipe (do comercial ao transporte) imbuída do senso de oportunidade para aprender; melhorar a si mesmo e a empresa. Esse prêmio que recebemos é resultado desse querer coletivo” (ALFA1).

Nesse sentido, conforme é argumentado na literatura (RUGMAN; VERBEKE, 2002), pode-se inferir haver internamente um contínuo aprendizado, que pode ser uma possível fonte de sua vantagem competitiva. Assim, o desenvolvimento desse aprendizado, o acúmulo de experiência e a ambiguidade causal dos processos internos, no que diz respeito à compreensão de como a empresa desenvolveu excelência na prestação de serviços, são, conforme postula Barney (1991), habilidades e competências raras, difíceis de serem imitadas, valiosas, o que permite inferir que lhe conferiram uma vantagem competitiva para um desempenho superior.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS

Durante a análise dos dados, os recursos e as capacidades foram classificados em cinco categorias, de acordo com a interpretação da fala dos gestores e dos avaliadores da FMVET (Quadro 2): (1) **financeiros** (BECKER, 1964), significando capacidade de cumprir seus compromissos, de levantar capital e habilidade dos gestores em gerar fundos internamente; (2) **operacionais** (WILLIAMSON, 1975), disponibilidade de espaço físico compatível, equipamentos, gerenciamento do negócio e tecnologias de logística; (3) **humanos** (BECKER, 1964), que significa conhecimento, confiança, treinamento e capacitação, capacidade

gerencial e rotinas de organização; (4) **inovação** (BECKER, 1964), significando capacidade de geração de ideias, capacidade científica e capacidade de inovar; e (5) **reputação** (TOMER, 1987), indicando a força do nome da marca, percepções de qualidade e confiabilidade junto aos clientes e facilidade de interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco junto aos fornecedores.

Segundo o processo de análise, os recursos e as capacidades da empresa foram avaliados à luz do modelo VRIO para verificar se evidenciariam fontes de vantagem competitiva para a empresa ALFA. No Quadro 3, “citações de prova” (PRATT, 2009) são usadas para fundamentar a inferência que se fez acerca de cada um deles, usando-se a fala dos atores envolvidos no processo, auxiliado pelas observações de campo e dos documentos coletados a que se teve acesso. Ao longo do texto, “citações de força” (PRATT, 2009) ilustram os pontos de vista aqui expostos, em que se buscou evidências que justificariam o desempenho superior da empresa ALFA, segundo os critérios de desempenho adotados pela FMVET. As implicações competitivas decorrentes daí são as de que a empresa apresentou vantagem competitiva sustentável, fato atestado na premiação conferida pela FMVET.

Quadro 2 – Recursos e capacidades da empresa ALFA à luz da visão baseada em recursos para identificação da vantagem competitiva sustentável.

Recursos e capacidades	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Usado na Organização	Impacto no Desempenho	Implicações Competitivas	Citação (<i>proof quotes</i>)
Financeiros	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Média	Paridade Competitiva	<i>“Para baixar e controlar os índices de inadimplência, introduzimos no boleto bancário a prática de protesto automático após 15 dias de atraso. Percebemos que os clientes pagavam com 10 dias; Com isso diminuimos os prazos de recebimento.” (Alfa5)</i>
Operacionais	SIM	NÃO	SIM	SIM	Acima do normal	Vantagem Competitiva temporária	<i>“Houve um tempo em que o mercado indicava caminhos para a terceirização da frota. No entanto, a empresa persistiu com sua frota própria, o que lhe conferiu grande vantagem junto à concorrência; e hoje é uma referência a ser consultada por concorrentes ou clientes.” (Alfa2)</i>



Continuação

Recursos e capacidades	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Usado na Organização	Impacto no Desempenho	Implicações Competitivas	Citação (<i>proof quotes</i>)
Humanos	SIM	SIM	SIM	SIM	Acima do normal	Vantagem Competitiva Sustentável	<i>“No mercado, nossos funcionários são considerados talentosos, competentes e bem remunerados, enfim uma equipe diferenciada de profissionais.” (Alfa3)</i>
Inovação	SIM	SIM	SIM	SIM	Acima do normal	Vantagem Competitiva Sustentável	<i>“Segundo o próprio fabricante, fomos a 1ª no Rio de Janeiro a fazer uso de caixas térmicas especiais para transporte de vacinas. Chegamos a ser procurados por médicos do Banco de Sangue do Rio de Janeiro, que queriam usar as caixas.” (Alfa2)</i>
Reputação	SIM	SIM	SIM	SIM	Acima do normal	Vantagem Competitiva Sustentável	<i>“Na visão da maioria dos clientes, somos uma das melhores empresas do segmento. Na visão da empresa, ela está alinhada à sua missão, à sua visão e aos seus valores”. (Alfa4).</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2011.

4.2.1 Financeiro

O primeiro critério contemplado na avaliação da FMVET com relação ao desempenho das distribuidoras avaliadas é relacionado ao aspecto financeiro das empresas. Nesse sentido, de acordo com os critérios da Tabela 1, foram mensurados os seguintes quesitos: (a) cumprimento dos compromissos financeiros assumidos sem nenhuma ocorrência de atrasos ou pedidos de prorrogação ao longo do ano (critério C); (b) cumprimento rigoroso das práticas de preços ao consumidor dentro dos limites inferior e superior estabelecidos pelo FMVET (critério D); (c) volume de compras de produtos junto aos fornecedores acima de 110% em todos os trimestres bem como no acumulado do ano (critério A).

De acordo como os dados coletados nas entrevistas e verificados nos documentos fornecidos, o que pode ser observado é que a empresa busca criar uma

engenharia financeira no sentido de manter uma saúde financeira adequada para honrar seus compromissos, evitando custos desnecessários que pudessem impactar de forma negativa seus resultados. De acordo com seus gestores, há claramente a percepção de que as práticas adotadas contribuem para uma saúde financeira robusta, o que foi comprovado pelos números apresentados nos documentos estudados e pela classificação positiva dada à empresa ALFA pela FMVET nos critérios por ela avaliados. Dentre as iniciativas da empresa que sugerem demonstrar essa saúde financeira robusta, pode-se apontar: capital de giro que supera a casa dos 200 dias/ano; gestão otimizada de estoque; monitoramento e controle diário do contas a pagar dos principais clientes, garantindo, assim, uma redução na inadimplência, além de ações específicas de análise prévia da carteira de novos clientes. “Suas práticas melhoraram seus resultados, o que levou a mais faturamento com melhor rentabilidade” (FMVET2).

Dessa forma, a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos de ordem financeira, como levantar capital, competência para gerar fundos internamente etc., ou seja, como os gestores demonstram sua habilidade e capacidade de fazer a gestão financeira tem permitido à empresa alcançar suas metas financeiras, constituindo-se como uma vantagem em relação à maior parte de seus concorrentes, na medida em que as estratégias por ela desenvolvidas foram capazes de evitar ou retardar a cópia dessa habilidade distinta pelos concorrentes. Entretanto, suas práticas adotadas são práticas disponíveis no mercado, como, por exemplo, o uso de serviços oferecidos pelas instituições bancárias, o que se pode inferir que poderiam ser, eventualmente, copiadas de forma fácil pela concorrência.

Na ocasião da implantação do protesto automático, introduzimos também o serviço de aviso prévio (espécie de lembrete). A finalidade foi de evitar que os clientes fossem protestados pela falta de hábito. Isso agradou tanto que hoje em dia mantivemos o serviço de ligações para os clientes pontuais. Quando eles não recebem a ligação do nosso pessoal, chegam a ligar para cá (ALFA5).

Dessa forma, de acordo com o modelo VRIO, o conjunto desses recursos pode ser classificado como valioso e implementado pela organização, mas não raro ou difícil de ser copiado, conferindo-lhe uma paridade competitiva junto aos concorrentes.

4.2.2 Operacional

Os recursos e a capacidade associados ao fator operacional são relacionados à: tecnologia de logística, plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas e disponibilidade de **espaço físico compatível para a operação**. A pesquisa de campo *in loco* na empresa permitiu conhecer a sua estrutura física e tecnológica e como são gerenciados os processos internos. Pôde-se verificar internamente a presença de diversos certificados de licença para as operações de comercialização e de logística emitidos pelos órgãos governamentais controladores de produtos de saúde animal (Ministério da Agricultura, ANVISA, Conselho de Medicina Veterinária). Esses recursos, resultantes da estratégia de investimento em uma instalação física que privilegiasse fatores de sustentabilidade e alinhados que o meio ambiente, e investimento em frota de veículos própria para atender seus clientes são importantes ativos que sugerem uma vantagem para a empresa, que, se não é difícil de copiar por grandes empresas, para empresas desse porte o é. Outro ponto que chama a atenção é a obtenção de contratos de exclusividade, conferindo-lhe acesso exclusivo a fornecedores “Através de contratos exclusivos de distribuição junto a laboratórios conceituados no mercado nacional e internacional e que permitem alto índice de penetração” (Alfa1).

Assim, pode-se inferir que o conjunto desses recursos e dessas capacidades lhe confere uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pois são recursos valiosos, difíceis de imitar e bem utilizados pela organização. Entretanto, a não ser pelos contratos de exclusividade, eles não são raros, pois certificados e equipamentos podem ser obtidos livremente no mercado, desde que a empresa demonstre capacidade para obtê-los. Dessa forma, pode-se inferir, de acordo com o modelo VRIO, que a empresa tem criado estratégias, traduzidas nesses recursos, que lhe conferem um desempenho acima do normal resultante de uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Entretanto, devido à disponibilidade desses recursos no mercado, pode-se dizer que é uma vantagem competitiva temporária, pois são recursos que podem ser copiados pela concorrência, justificando a nota máxima recebida no critério E, que avaliou aspectos relacionados à percentual de

investimentos destinados para as atividades de marketing, treinamento de pessoal, realização de planos de ação para clientes e outros.

4.2.3 Humanos

Os recursos associados ao fator humano contemplam recursos relacionados à confiança, à capacidade gerencial, ao treinamento e à capacitação interna e às rotinas da organização. Um bom uso desses recursos tem como consequência uma maior eficiência operacional, aumentando a competitividade da empresa. Dessa forma, nos critérios adotados pela FMVET para avaliar as empresas, incluído nos itens “objetivos específicos estabelecidos para os quatro trimestres do ano” (critério E) e “prática da política comercial junto aos consumidores” (critério D), a empresa atingiu nota máxima de acordo com os parâmetros definidos.

Para compreender esse aspecto, o processo de análise dos documentos, das entrevistas e das observações mostrou evidências de que a empresa tem feito investimentos em atividades de marketing (junto aos clientes e ao mercado), treinamento de pessoal, desenvolvimento de planos de ação realizados junto a clientes, entre outras ações que demonstram a sua preocupação interna com os processos e com as pessoas da organização.

Definimos Índices de Performance que uniformizem e padronizem excelência nos serviços prestados como o projeto SER 10 [projeto interno de capacitação]. Ambiente sadio de integração entre os colaboradores, formando uma unidade (TIME) baseado em valores (ALFA3).

Vários programas de capacitação foram identificados, sugerindo estes serem os responsáveis pelo alto grau de capacitação dos colaboradores internos, sendo inclusive um dos focos da missão da empresa.

Ter missão, visão e valores definidos e conhecidos por seus colaboradores. Gestão focada em pessoas e resultados, e não só em resultados como vemos na maioria dos competidores. A capacidade de formar e reter talentos, que faz com que sejamos reconhecidos como a melhor distribuidora por muitos clientes (ALFA4).

Nesse aspecto, o que se pode inferir sobre esses recursos e essas capacidades é que, ao longo do tempo, a empresa desenvolveu processos que são difíceis de serem copiados. Isso pode ser explicado como resultado da complexidade social e da ambiguidade causal, conforme descreveu Barney (1991) como fontes de imitação custosa, sugerindo, assim, ter dado origem a um recurso valioso, raro, de difícil imitabilidade pelos concorrentes e efetivamente usado pela organização. Uma evidência de que esses recursos são percebidos como valiosos por concorrentes e clientes se materializa na solicitação por empresas e clientes de permissão para *benchmarks* junto à ALFA no intuito de aprenderem com ela

Alguns concorrentes nos procuram para conhecer nossos processos tanto referente à estrutura comercial como de logística e nós abrimos para eles sem problemas. Não nos sentimos ameaçados por estes que nos procuram! Até gostamos de compartilhar conhecimento. Inclusive alguns clientes também nos procuram com a finalidade de melhorar seus processos (ALFA5).

Mesmo assim, na própria fala de seus gestores, percebe-se que seus processos são difíceis de serem copiados. Assim, pode-se inferir que a empresa ALFA, no que diz respeito aos aspectos humanos, possui um conjunto de recursos e capacidades de difícil duplicação, raro e valioso, o que lhe proporciona uma vantagem competitiva sustentável, resultando em um desempenho superior frente aos concorrentes.

A vantagem sobre os concorrentes está na inovação da equipe de vendas, bem preparada e treinada, responsável em suas funções não só de vendas, mas também na mudança de perfil, onde a seriedade e responsabilidade pelo negócio se faz presente no dia a dia do trabalho de cada um da equipe de vendas (FMVET1).

4.2.4 Inovação

Pela história de mudanças estratégicas, a empresa demonstrou possuir uma capacidade própria para identificar e responder rapidamente às turbulências do mercado com ações diferenciadas. Ou seja, a empresa tem demonstrado capacidade de se antecipar

frente a ambientes instáveis, potencializando recursos que lhe permitiram tornar-se pioneira e inimitável para os concorrentes. Os recursos e as capacidades que a levam a ser uma empresa capaz de estar sempre se inovando, proporcionam a ela lidar com as mudanças do ambiente na qual está inserida de forma competitiva:

Em diversas ocasiões, diante de situações adversas, a direção da empresa ousou alterar tanto sua estrutura como seus processos, entendendo que isso lhe garantiria a sobrevivência. Para surpresa de todos, gestores, fornecedores e até clientes, foram momentos de superação e real crescimento profissional e financeiro (ALFA5).

Essa capacidade de inovar sugere ser resultado de um complexo processo de aprendizado organizacional e de uma gestão voltada a gerar ideias e capacidade científica de inovar. “Construímos ideias, projetos, parceiros e produtos alinhados com a necessidade do consumidor e antenados com o futuro.” (ALFA3).

Esse aspecto é percebido no ambiente externo, conforme evidenciado pelo avaliador da FMVET

No mercado de distribuição de produtos veterinários, sempre podem surgir produtos que possam impactar a vantagem de um ou outro distribuidor. O que mantém este distribuidor à frente é a sua estrutura de mercado e seus funcionários profissionalizados, além de sua capacidade de promover mudanças certas em determinadas situações onde as mesmas são exigidas (FMVET1).

Segundo a literatura (PRAHALAD; HAMEL, 1990), habilidades como essa são difíceis de imitar. Além do mais, a capacidade de inovar é uma habilidade valiosa e rara e, uma vez utilizada de forma eficiente pela organização, dá a ela um desempenho superior em relação aos concorrentes, justificando, assim, uma vantagem competitiva sustentável, principalmente por ser de difícil imitação em um mercado pouco preparado como é seu segmento de atuação “Esse mercado ainda é pouco profissional, oferecendo maiores riscos de investimento que outros” (ALFA4).

4.2.5 Reputação

Por fim, os recursos e as capacidades associados à construção de sua reputação são: a força do nome da marca e as percepções de qualidade e confiabilidade da empresa junto aos clientes e fornecedores, facilitando o relacionamento com ambos. De acordo com o avaliador da FMVET, a empresa ALFA tem reconhecida reputação no mercado em que atua:

A empresa é reconhecida pelo seu comprometimento nas ações acordadas, na clareza das negociações, na postura profissional diante não só dos clientes, mas do mercado, que coloca os seus profissionais em um patamar diferenciado das demais [...] isso se constrói ao longo de tempo (FMVET1).

De acordo com os dados obtidos, esses resultados são alcançados fundamentalmente pelo desenvolvimento de competências intangíveis, como, por exemplo, o atendimento diferenciado junto aos clientes.

A prestação de serviço prioriza o bom atendimento ao cliente, mesmo que em detrimento, em algumas situações, de maiores lucros por parte da empresa. O investimento em relacionamento com clientes é de acordo com o perfil de clientes da região onde atua (ALFA4).

Isso somado à construção do nome da marca, à busca de percepções de qualidade e confiabilidade junto aos clientes, bem como à busca de relacionamentos com fornecedores fazem crescer o respeito e a credibilidade da empresa no mercado. “A empresa tem alto poder de relacionamento. Tanto junto a clientes quanto a fornecedores. É importante um bom relacionamento com fornecedores, pois ajuda a manutenção da satisfação das necessidades do cliente” (ALFA1).

De uma maneira geral, as competências essenciais da empresa ganham visibilidade na medida em que se constata que suas estratégias são congruentes com os valores declarados e pela disposição em construir uma empresa com objetivos voltados tanto para as demandas do público externo (clientes) como para o interno (funcionários)

(PRAHALAD; HAMEL, 1990). Esses dois últimos aspectos, reputação e inovação, ajudam a explicar porque a empresa ALFA foi bem avaliada pela FMVET em todos os quesitos do programa. Se não específicos a um quesito em particular, juntamente com os outros aspectos, formam um conjunto de recursos e competências que permeiam a organização, justificando seu desempenho.

Logo, é o que parece explicar não só a permanência da empresa no mercado há mais de 12 anos, como resultando na obtenção da premiação máxima no Programa de Avaliação do ano de 2010, desenvolvendo recursos e capacidades capazes de atender a esses critérios de forma superior em seu mercado de atuação, garantindo, assim, uma vantagem competitiva sustentável, na medida em que estabelece objetivos que atingem as metas dos critérios estabelecidos.

Nesse sentido, cria estratégias que lhe garantem uma capacidade de inovação muito grande dentro de seu mercado de atuação que a leva a desenvolver relacionamentos fortes com cliente e fornecedores, construindo, dessa forma, uma imagem de credibilidade, garantindo, portanto, o crescimento da empresa de forma sustentável. Dessa forma, a empresa consegue desenvolver estratégias vencedoras, dificultando que sejam copiadas pela concorrência, o que sugere responder pelo seu desempenho superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi analisar como uma empresa familiar brasileira distribuidora de produtos veterinários no mercado de *pet shop* tem conseguido obter desempenho superior em relação aos seus concorrentes à luz da RBV. Usando os critérios de desempenho da 7ª edição do Programa Anual de Avaliação e Premiação de Desempenho, promovido em 2010 pela FMVET, a empresa analisada demonstrou capacidade de definir estratégias, utilizando e desenvolvendo recursos e capacidades que a permitiram obter um desempenho superior.

Na análise dos resultados, ficou evidenciado que a empresa utilizou-se de seus recursos e capacidades internas a fim de estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A forma de aplicação desses atributos foi o que a diferenciou dos concorrentes, mesmo considerando que alguns recursos ou algumas capacidade também podem ser encontrados em seus concorrentes. Utilizando-se das premissas da teoria da visão baseada em recursos, foram encontradas evidências de que recursos e capacidades, quando de difícil imitação pela concorrência, raros, valiosos e bem utilizados pela organização podem justificar uma vantagem competitiva.

A partir dessas análises, pode-se concluir que o investimento para o desenvolvimento e reconhecimento dos recursos e capacidades internas nas empresas é uma alternativa ótima para se estabelecer no mercado e as estratégias adotadas pela empresa estudada parecem indicar um desempenho superior dentro desse mercado específico para concorrer em ambientes onde há acirrada competitividade. Além disso, este olhar permite às empresas observarem seus pontos fracos e fortes, possibilitando a formulação e aplicação de estratégias capazes de promover o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

Outra constatação importante é a de que a teoria da visão baseada em recursos (RBV) se mostrou adequada e eficiente mesmo no âmbito das pequenas empresas e das empresas familiares, reforçando a força desta ferramenta na análise do desempenho organizacional e na definição de estratégias empresariais.

Como agenda para futuras pesquisas, sugere-se que esse tipo de análise inclua outros casos para efeitos de comparação no mesmo segmento, em segmentos correlatos, em outras indústrias com pequenas empresas ou até mesmo com outras empresas familiares de portes maiores.

PERFORMANCE EVALUATION OF FAMILY BUSINESSES: THE STRATEGY OF A DISTRIBUTOR OF VETERINARY PRODUCTS AGAINST ITS COMPETITORS IN THE FOCUS OF THE "RESOURCE-BASED VIEW"

ABSTRACT

From the Resource-Based View perspective, this study aimed to analyze as a Brazilian family owned distributor of veterinary products in the pet shop business has managed to achieve superior performance in its segment. Comparing to 21 competitors, and using criteria set by the Organization Manufacturer of Products for Veterinary Use (FMVET) to measure their performance, the company received the award for A + Featured in the year 2010. The methodology adopted an approach based on a qualitative case study. We interviewed seven people, including two members-owners, two managers of the commercial area, the financial manager of the company and two FMVET professionals involved in the "Annual Program Evaluation and Performance Award." Through the technique of content analysis identified five categories of classification features and capabilities: (1) financial, (2) operational, (3) human, (4) innovation and (5) reputation. According to the model (1) Value, (2) Rarity, (3) Imitability and (4) Organization, evidence was found that explain why the company was assessed by FMVET the best of the program justifying its superior performance over the competition. It can be concluded that investment in resource development and capacity building is an alternative to perform well in high competition markets.

Key-words: performance Analysis. Family Business. Strategy, RBV.

REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, J., AMANN, B., JAUSSAUD, J. & KURASHINA, T. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily business in japan. **Family Business Review**, v. 21, n. 4. 2008, 315-329.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979, 229 p.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17 n. 1, 1991. 99-120.

_____. The Resource-Based Theory of the firm. **Organizational Science**, v. 7 n. 5, 1996, 469.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

BECKER, G. S. **Human capital**. New York: Columbia, 1964.

CARNEIRO, J. Mensuração de desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: Gutierrez, M.; Helene Bertrand, H (Orgs.) **Estudos em Negócios 4**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241-261., 1977.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, 2000, 45-64.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, 1989, 1504-1511.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998, 660-679.

DUNCAN, W.; GINTER, P.; SWAYNE, L. E. Competitive advantage and internal organizational assessment. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, 1998, 6-16.

GERSIK, K. E. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, 1998, 27-45.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Califórnia Management Review**, v. 33, n. 3, 1991, 114-135.

_____. **Contemporary strategy analysis**. 6. ed. Mauden, MA: Blackwell Publishing Ltda, 2006.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança. São Paulo: Negócio, 2006.

HITT, M., IRELAND, R., CAMP, S. & SEXTON, D. Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In _____. (eds). **Strategic entrepreneurship**: creating a new integrated mindset, Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

KEPNER, E. The family and the firm: a coevolutionary perspective. **Organizational Dynamics**, v. 4 n. 4, 1983, 445-461.

MILES, R. E et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, 1978, 546-562.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 3, 1978, 934-948

NEUBAUER, F.; LANK, A. **The family business**: its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998.

NEWBERT, L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, 2007, 121-146.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

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

PICCHIAI, D. Estratégia e estrutura: um estudo de caso em uma empresa de serviços em saúde. **Revista de Administração da UNIMEP - RAU**, v. 8, n. 1, 2010, 38-61.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991a.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, (Special Issue) v. 12, Special Issue 2, 1991b.,95-117.

_____. **Vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990, 79-91.

PRATT, M. G. For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, 2009, 856–862.

PRIEM, R.; BUTLER J. Is the Resource Based “View” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001, 22-40.

ROCHA, I. P.; RODRIGUES, J. A. Carcinicultura Brasileira em 2002. **Revista da Associação Brasileira de Criadores de Camarão**, v. 5, n. 1, 200, 30-45.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, 2002, 769-780.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temasstrategicos/sobrevivencia>. Acesso em: 9 abr. 2011.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **Family Business Review**. v. 7, n. 1, 2004, 1-36.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, 2000, 217-226.

TOMER, J. F. **Organizational capital**: the path to higher productivity and well-being. New York: Praeger, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDIGAL, A. R. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, 2000, 66-71.

VIEIRA, J. T. S. **Impacto do controle e gestão familiares sobre a performance das empresas:** um estudo sobre empresas de médio porte. FGV-EAESP. São Paulo, São Paulo, 2009. 70p. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

WARD, J. **Keeping the family business healthy.** S. Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987;

WEICK, K. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of organizational behavior.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

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

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies.** New York: Free Press, 1975.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.