

## **Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da RBV a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras londrinenses**

Ricardo Lebbos Favoreto (UNINOVE) ricardo@favoretoconstrutora.com.br  
Marcelo Pereira Binder (UNINOVE) binder@uol.com.br  
Alexandre Marinho Teixeira (PUCPR) alexandrema@sercomtel.com.br  
Letícia Alves dos Santos Rosolem (PUCPR) leticiariosolem@hotmail.com

**Resumo:** Muitas pequenas organizações desenvolvem suas bases de recursos em mercados cujas exigências se acham formatadas pela atuação de grandes corporações, como ocorre no setor de incorporação imobiliária. Neste artigo, por meio de um estudo multicaso, explora-se como pequenas organizações, geradoras de renda, manejam seus recursos na ausência de alguns recursos considerados fundamentais para a consecução de vantagens competitivas. Para tanto, primeiramente, faz-se um breve diagnóstico do mercado londrinense de verticais, embasado em entrevistas realizadas com três especialistas. Em sequência, apreciam-se quais são os recursos que poderiam ser considerados fundamentais no mercado. Depois, por meio da exposição do modo de atuação das organizações objetos dos casos, busca-se mostrar como essas organizações, utilizando-se de meios alternativos, conseguem subsistir no mercado, gerando renda, mesmo portando bases de recursos carecedoras de muitos dos recursos fundamentais. Propõe-se que a Resource-base View (RBV), como teoria voltada para os recursos organizacionais, destine esforços não apenas ao estudo de organizações em estado de vantagem relativa, mas também ao estudo de organizações que, tendo dificuldade na constituição de uma base ideal de recursos, ainda assim conseguem gerar renda, atuando, não raro, em estado de paridade competitiva. No fim do artigo, indicam-se algumas possíveis diretrizes para análises futuras.

**Palavras chave:** Resource-based View (RBV), gestão da base de recursos, ausência de recursos, estratégia.

## **The management of the resources basis in the absence of fundamental sources: reflexions for the RBV area from the cases of two Londrina small corporations.**

**Abstract:** Many small organizations develop their resource bases in markets shaped by the largest corporations, as occurs in the real estate sector. In this paper we explore through a multiple case study how income-generating small organizations manage their resources in the absence of some fundamental resources to achieve competitive advantages. At first, we make a diagnosis of Londrina's market, based on interviews conducted with three experts. In sequence, we analyze which resources could be considered fundamental in the market. Then, through the analysis of the cases we seek to explore how these organizations can remain in the market generating income even owning a resource base that not contains many of the fundamental resources. It is proposed that the Resource-based View (RBV), as a theory focused on organizational resources, can be useful not only to study organizations that sustain competitive advantage but also to study organizations that have difficult to develop an ideal resource base and, even in a position of competitive parity, are income-generating. At the end of the paper, it is indicated some guidelines for future analysis.

**Key-words:** Resource-based View (RBV), resource base management, lack of resources, strategy.

## 1. Introdução

O conceito de vantagem competitiva é uma das fontes inspiradoras dos estudos em estratégia (PORTER, 1980; WERNERFELT, 1984; HAMEL e PRAHALAD, 1995). Mas, se historicamente o campo tem-se voltado para os grandes *cases*, de grandes corporações, a realidade à qual se aplica não é apenas essa: é, pois, o conjunto de organizações, composto de grandes e pequenos competidores, de organizações atuantes em estado de vantagem ou de paridade competitiva.

O estudo da estratégia, cujas raízes remontam à tradição da *business policie*, tem-se voltado eminentemente para o *locus operandi* das grandes organizações, às práticas de sucesso, e o pressuposto da sobrevivência condicionada à vantagem competitiva é decorrência disso. Genericamente, uma inverdade. Nem todas as organizações sobrevivem em razão da geração de vantagem competitiva.

A análise estratégica, em geral, não se voltou para essas organizações, tampouco os construtos edificadas no campo. A Resource-based View (RBV), no entanto – conquanto se possa considerá-la corrente explicativa da vantagem competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000) –, conferiu, ao sustentar-se sobre o conceito de recursos, possibilidades explicativas, não apenas da vantagem, mas também da subsistência organizacional. Recursos são, sob a ótica da RBV, a base de sobrevivência de qualquer organização, e, qualquer que seja a abordagem de que se utilize, recursos sempre serão, por definição, elementos possibilitadores de geração de renda, meios que se emprestam às organizações para produção de valor.

Por meio do acompanhamento de duas incorporadoras londrinesas, procura-se explorar como ocorre, em pequenas organizações, o desenvolvimento e o gerenciamento da base de recursos quando, em mercados cujas dinâmicas se acham formatadas para grandes organizações, se atua na ausência de recursos fundamentais. Propõe-se a expansão do foco da RBV para estados mais próximos de situações de paridade que de vantagem, vivenciados por pequenas organizações que, ainda assim, se justificam pela geração de renda.

## 2. RBV e recursos: relação elementar

Na perspectiva da RBV, a firma empresarial é uma expressão da sua base recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), e do seu gerenciamento (COLLIS e MONTMOGERY, 1995). Recursos são meios de que se utiliza a organização para operar. Considerando a RBV que a heterogeneidade havida interfirma fundamenta-se, prioritariamente, nas diferenças de composição e de gerenciamento da base de recursos de cada organização, pode-se dizer que o conceito de recurso é central à teoria, e que tudo o mais – como vantagem competitiva, individualidade, *path dependency* – é decorrência da medida ou da qualidade que se lhe imputa.

Cunhando a expressão pela qual a teoria viria a ser conhecida, Wernerfelt (1984, p. 171) inicia seu texto dizendo: “Para a firma, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda.” A RBV vinha propor, originariamente, que se passasse a entender as organizações pelas vias dos recursos que a compõem, os quais, segundo o autor, significam “qualquer coisa que pudesse ser pensada como uma força ou uma fraqueza de dada firma.” (p. 172). Apenas sequencialmente é que Wernerfelt interpõe a pergunta: “Sob quais circunstâncias irá um recurso conduzir a altos retornos durante longos períodos de tempo?” (p. 172). Portanto a RBV indicou um novo modo de ver a firma: sob a perspectiva dos seus recursos. Na conclusão, o autor escreve: “Este artigo atentou para que as firmas sejam vistas em termos dos seus recursos, em vez de em termo dos seus produtos.” (p. 179).

Barney (1986) evidencia a discussão sobre os mercados de fatores estratégicos e o corretismo, como também, a sorte na apreciação do valor dos recursos, pressupondo a possibilidade de aquisição de recursos estratégicos. Em 1989, Dierickx e Cool (1989) dão à RBV o tom que lhe faltava até então. Enfatizando a “face interna” das organizações, já no começo do artigo os autores advertem: “(...) as firmas deveriam focar suas análises principalmente nas suas habilidades e nos seus recursos únicos, em vez de focar no ambiente de competição.” (p. 1504). E, embasando sua tese em contraposições ao artigo de Barney (1986), os autores constroem um raciocínio de desenvolvimento de recursos. “A implementação de uma estratégia pode requerer ativos que não são apropriáveis” (p. 1505), e, portanto, não estão disponíveis no mercado para aquisição, como são a lealdade e confiabilidade.

Nos anos que se seguiram, a RBV consolidou-se como talvez a principal teoria da área da estratégia, os artigos mais notórios do campo foram-lhe estipulando uma configuração de teoria de vantagem competitiva, amparada sempre em recursos, capacidades ou competências da firma (ver, por exemplo, Barney (1991), Grant (1991), Teece et al. (1997)). E assim a RBV tornou-se não apenas um novo modo de ver as organizações – pelo lado dos seus recursos, na expressão de Wernerfelt (1984) justificando-se, evidentemente, em recursos. Dez anos após o artigo escrito em 1991, Barney, acompanhado desta vez de Wright e Ketchen, publicou “uma revisão”, uma espécie de retrospectiva da RBV sobre o que ocorrera no campo no decênio anterior. Na agenda de pesquisas futuras, os autores propuseram que o referencial da RBV fosse expandido para as pequenas organizações, que também enfrentam a necessidade de aquisição de recursos críticos geradores de vantagem competitiva sustentável. Conquanto, na realidade, muitas vezes o máximo que se consegue é um estado de paridade competitiva, é inegável que as pequenas organizações também buscam, dentro dos seus limites, diferenciarem-se da concorrência por meio de vantagens.

“Muito do foco da pesquisa em RB está nas grandes firmas” (p. 634). Mas a própria definição proposta antes por Barney (1991, p. 102) – “uma firma tem vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente implantada por nenhum outro competidor efetivo ou potencial” -, dependendo do que se considera valor – e essa é uma discussão longa nas ciências econômicas (ver, por exemplo, a discussão articulada por Makadok e Coff (2002) -, pode também gerar uma sensação de distanciamento entre a RBV e a pequena organização. Mesmo subsistindo em paridade competitiva, as organizações que assim o fazem, justamente por estarem subsistindo, capturam algum tipo de valor no sentido que à captura atribuem Bowman e Ambrosini (2000). Parece claro que a interface entre a RBV e a pequena organização sugerida por Barney et al. (2001) ainda demanda um amadurecimento de definições operacionais básicas do campo, o que não se vê dez anos após a retrospectiva. Assim, a RBV proporcionou uma visão alternativa para se entender a atuação organizacional – “pelo lado dos seus recursos” (WERNERFELT, 1984).

### **3. A formação da base de recursos na RBV: da criação à gestão**

Dierickx e Cool (1989) argumentaram que os recursos mais importantes de uma organização tendem a ser aqueles desenvolvidos internamente. É possível negociar recursos no mercado – recursos apropriáveis -, mas, sendo eles negociáveis, dificilmente viriam a constituir algum tipo de distinção. Uma organização é o reflexo de sua atuação, que é a resultante prática das estratégias implementadas. A reflexão sobre o desenvolvimento de recursos levantou algumas discussões interessantes no campo, como as discussões acerca do gerenciamento da base de recursos e, antes, seu processo de construção. Collis e Montgomery (1995), aproximando-se das práticas de mercado, tentaram orientar a formação da base de

recursos propondo alguns “testes” (questões) cujas respostas indicariam, de certo modo, valer ou não à pena investir em determinado recurso. No artigo de revisão publicado em 2008 (*Competing on Resources*), os autores reafirmam os testes propostos, e, em sequência, trabalham sobre as implicações estratégicas do gerenciamento baseado em recursos – “continuamente investir e melhorar seus recursos, não importa quão bom o sejam, e alinhá-los com estratégias efetivas em indústrias atrativas nas quais eles possam contribuir para a geração de vantagem competitiva.” (COLLIS e MONTMOGERY, 2008, p. 147).

Parte do contexto foi dado, com muito impacto, pelo artigo de Miller e Shamsie (1996), no qual se estudou a medida de valiosidade de recursos em função dos ambientes nos quais são utilizados. Conquanto o conceito de valor estivesse relativamente fundamentado na RBV, o artigo aproximou a conceituação da prática, ao mostrar, empiricamente, o que constitui um recurso valioso – buscando-se aprimorar a lacuna apontada por Amit e Schoemaker (1993) na teoria. No ano anterior, Barney et al. (2001) haviam atentado para uma agenda que estreitasse os laços entre a RBV e a temática empreendedora. Em 2002, o artigo publicado por Brush et al. tocou a ciência da construção da base de recursos propriamente, aproximando os campos da RBV e do empreendedorismo. Este foi especialmente importante porque tomou metodologicamente a vantagem competitiva (vantagens únicas) não como um fato dado, mas construído. Mais recentemente, os artigos de Sirmon et al. (2007) e Sirmon et al. (2008) também conduziram esforços à tentativas de explicação do processo de gestão de recursos – o primeiro propondo um modelo processual de gestão, e o segundo estudando as particularidades da gestão em competições entre rivais.

No fim do segundo, um trecho chama a atenção: “(...) os resultados indicam que a importância da gestão efetiva de recursos é maior quando os recursos estão próximos da paridade entre os rivais.” (p. 931). Muitas organizações atuam com recursos desse tipo. O problema é que justamente essas são as organizações que tendem a apresentar menores graus de profissionalismo gerencial.

#### 4. Métodos

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, um estudo multicaso, exploratório. Os dois casos apresentados foram selecionados por conveniência. A amostragem, como em geral se espera de estudos de caso é teórica, o que leva a guinar esforços de seleção para casos que, antes de representativos da população, sejam úteis teoricamente (EISENHARDT, 1989). Para garantir uma visão menos parcial dos fatos, optou-se que tanto as entrevistas quanto a observação participante seriam conduzidas por outro operador de pesquisa, restando ao operador-trabalhador apenas a tarefa de coletar dados gerais, frios, como, por exemplo, o resgate de arquivos documentais.

A coleta de dados ocorreu por três meios: entrevistas, observação participante e análise documental – respeitando-se a proposição praticamente unânime entre os metodólogos de que os estudos de caso devem ser nutridos preferentemente por múltiplas fontes de coleta (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 1998; YIN, 2010). O uso de fontes variadas permitiu a feitura da triangulação. Periodicamente – aproximadamente a cada quinze dias – os operadores se reuniam para confrontar os dados advindos de fontes distintas.

As entrevistas foram conduzidas num período de sete meses, entre setembro de 2010 e março de 2011. Entrevistaram-se todos os gestores, das duas empresas, e, da Favoreto Construtora, dois funcionários-chave que acompanharam de longa data o processo de desenvolvimento da empresa. Nas conversações, procurou-se seguir os princípios que fazem da entrevista um evento dialógico, propostos por Godoi e Mattos (2006). Totalizaram-se, aproximadamente, 30 horas de entrevistas que, conforme coletadas, foram sendo transcritas e codificadas com o auxílio do software Atlas-ti, tentando-se orientar pelas sugestões dadas por Bandeira-de-Mello (2006). A observação participante, operacionalizada por um operador de

pesquisa que não mantém vínculo com as empresas, ocorreu num período de aproximadamente um mês e meio, entre abril e maio de 2011. Disponibilizando meio turno do dia, o operador pôde entrar em contato com a realidade cotidiana das empresas, tanto em escritório quanto nos canteiros. Perante o pessoal interno, sua identidade de pesquisador foi revelada; perante clientes, não. Munido de *notebook*, ou caderno de notas, o operador pôde observar e anotar quase que instantaneamente os fatos observados. A análise de arquivos documentais foi realizada por dois operadores de pesquisa, e estendeu-se por praticamente todo o período de coleta. Foram analisados, entre outros, documentos demonstrativos da história societária, contratos de parcerias, contratos especiais de fornecimento de produto e serviço, demonstrativos patrimoniais, manuais e materiais publicitários. Os arquivos não foram inseridos para o software de análise, mas contribuíram muito para a geração de códigos, e para a corroboração das informações prestadas em entrevistas e dos dados percebidos mediante observação.

## **5. Discussão dos casos e apresentação dos resultados**

### **5.1 A ambiência de atuação**

Delimitando-se o ambiente pelas fronteiras regionais, e pelo segmento de verticais, é apresentado um breve diagnóstico do mercado londrinense, embasado especialmente nas opiniões de três especialistas entrevistados (FLICK, 2004). Os especialistas foram convidados, e selecionados, suprindo-se três critérios: mais de dez anos de atuação no mercado; notório conhecimento na temática, reconhecido pela comunidade regional; ocupação de cargo de gestão em instituição oficial, ou ocupação de cargo de diretoria em empresa do ramo. As entrevistas foram codificadas para formar um breve diagnóstico do mercado londrinense de verticais.

#### **5.1.1 O mercado londrinense de verticais**

Londrina é uma das cidades mais verticalizadas do mundo (SECOVI-PR, 2010), e o mercado da cidade é hoje, seguindo a tendência nacional, um mercado em expansão. Algumas empresas londrinenses cresceram, e ganharam projeção nacional – e mesmo internacional. Três delas – Plaenge, Vanguard (do grupo Plaenge) e A.Yoshii – figuram, no Ranking Nacional da Indústria Imobiliária (2010), entre as maiores incorporadoras do país. No entanto, embora muito maiores que os demais competidores, essas empresas não chegaram a dominar com exclusividade o mercado regional. Outras empresas de menor porte competem e disputam, com produtos concorrentes, as mesmas fatias da demanda. No mercado de verticais são, conforme afirmam os especialistas entrevistados, aproximadamente oito as incorporadoras londrinenses que, dotadas de credibilidade, atuam vendendo produtos na planta – a qualificação mais concorrida do mercado.

A partir dos anos 2000, começaram a se propagar as centrais de vendas – grandes espaços de atendimento, com apartamentos decorados em exposição. As centrais davam indício de uma nova era do marketing na construção. Lembra um dos especialistas entrevistados que os investimentos, historicamente baixos na cidade, foram incrementados – “duplicados, triplicados, quadruplicados”. Novas técnicas de marketing desenvolveram-se, e o consumidor viu-se de repente envolvido por uma série de campanhas antes por demais incomuns no setor.

Vislumbrando a possibilidade de abertura de novos mercados, as empresas que tinham poupança de capital – representada por imóveis com valor de troca e por recursos financeiros – ou capacidade de captação de recursos de terceiros – instituições financeiras, investidores –

empreitaram a tarefa de reformatar a cidade. As regiões Norte e Leste, de Londrina, cederam espaço para novos produtos verticais; é certo, com menos intensidade que na Zona Sul, destinatária principal da atenção das incorporadoras. Mas diversos empreendimentos verticais menores foram lançados, voltados, em especial, à classe B. Quando o preço dos terrenos da região central e da Zona Sul começa a inviabilizar novos lançamentos, as regiões “menos nobres” se tornam boas alternativas, considerando a ascensão das classes C e D.

O desenvolvimento do mercado foi amparado pelo desenvolvimento das estruturas organizacionais. No grupo das principais incorporadoras londrinenses, todas elas, em geral, passaram por processos relativamente intensos de profissionalização – conforme atestam os especialistas entrevistados. Os softwares ERPs disseminaram-se e corpos diretivos especializados passaram a integrar os quadros das empresas maiores. Nas maiores incorporadoras, muitos processos organizacionais tornaram-se modelos de “boas práticas”, e, trazendo efetividade, projetaram-nas para patamares relativamente “blindados” de atuação.

Com o apontado crescimento, incorporadoras maiores, no início de 2011, investiram no mercado de verticais londrinense, como a Tenda, MRV e Rossi, e da portuguesa Bascol. Com exceção da MRV, as três outras entraram no mercado por meio de parcerias com empresas locais, integrantes do grupo das empresas que têm capacidade para vender produtos em planta, como é o caso do Grupo Raul Fulgêncio. A figura abaixo representa, de modo simplificado, o atual estado do setor.

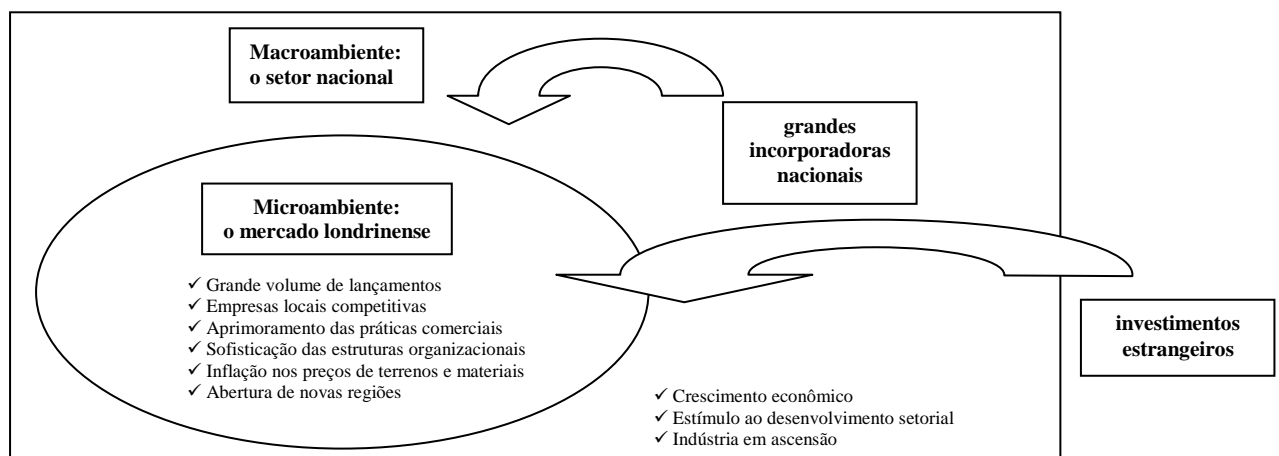


Figura 1 – Figura representativa do atual estado do mercado londrinense de verticais

### 5.1.2 Apreciação de alguns recursos “fundamentais”: o setor sob a perspectiva de recursos

Os preços praticados hoje no mercado de verticais londrinense vêm em significativas altas, mas, ainda assim, não houve nenhuma alteração substancial nas margens de lucro prognosticadas nos orçamentos iniciais. Portanto, o mercado tradicional de verticais apenas se viabiliza por conta da rentabilidade que os empreendimentos proporcionam. As taxas de retorno sobre o capital investido (ROI) são, em geral, altas – tanto maiores quanto maior a velocidade de vendas dos produtos lançados.

Então, como diz um dos especialistas entrevistados, “o negócio é vender na planta”, lançar com um volume baixo de capital, e potencializar as entradas de caixa por meio de contratos de compra e venda de unidades. O contrato não apenas gera o direito contábil a entradas financeiras, mas serve também, como instrumento para alavancar crédito. Os contratos possibilitam a antecipação de recebíveis, garantindo o equilíbrio do fluxo ao longo do período de obra, sendo a chave para a captação de recursos de terceiros. Esta, por contratos, que se apresenta o propósito primeiro da atividade de incorporação, não é a tarefa

de fácil operacionalização. Exige credibilidade, competitividade, capacidade de relacionamento com agentes financeiros, estruturas organizacionais adequadas para se administrar o crédito tomado.

A credibilidade é o recurso suscitador da confiança. Incorporadoras vendem na planta porque inspiram ao consumidor a confiança de que realmente entregarão a obra de acordo com o memorial prometido. O cliente compra apartamento, quando, às vezes, nem sequer formalmente o empreendimento existe ou é possível visualizar o projeto no campo de construção. O preço do imóvel mais atraente no período de “breve” ou “pré-lançamento”, como o parcelamento do valor na própria incorporadora, tornam-se atrativos para o consumidor. Embora auxilie na competição, a credibilidade não torna a incorporadora competitiva. É preciso chegar ao consumidor, e, quando os competidores são muitos, isso se torna mais difícil. No primeiro decênio do milênio, as centrais de vendas e os *showrooms* proliferaram-se em Londrina. A maior incorporadora londrinense, a Plaenge, foi pioneira no modo de se mostrar apartamentos. Pouco tempo depois, a técnica espalhou-se pela cidade, e pelo país. À medida que a concorrência ia aumentando, em quantidade e qualidade, grandes campanhas foram sendo desenvolvidas. O consumidor passou a ser alvo de disputa acirrada, que exigia o uso intenso da função de marketing.

Uma vez contratada a venda, para que o fluxo de capital siga seu fluxo programado – do cliente para a empresa, ou, ainda, do agente financeiro para a empresa –, as incorporadoras viram a necessidade de incrementar seus *back offices*, a fim de oferecer, ao cliente e aos agentes financeiros, transparência de gestão. Essa exigência tornou-se de difícil realização sem o apoio de um software ERP, que confira transparência às transações ocorrentes em um projeto.

O relacionamento entre as incorporadoras e os agentes financeiros viabiliza muitas vezes a competição. A expansão do crédito imobiliário permitiu que as empresas passassem a trabalhar poupanças de “chaves” cada vez maiores. A redução do valor das parcelas abriu o mercado a uma grande massa de consumidores antes não consumidores. Foi o desenvolvimento do crédito, tanto para as incorporadoras, quanto para o consumidor, que propiciou, para aquelas, equilíbrio do fluxo de caixa, e, para estes, capacidade de compra.

Gerir, ao mesmo tempo, mais lançamentos é a possibilidade de que as incorporadoras precisavam para ampliar seus portfólios, para abrir novos mercados. Na própria cidade ou em outras regiões, os produtos diversificaram-se. Especialmente as grandes incorporadoras expandiram consideravelmente suas regiões de atuação. Em Londrina, nos últimos dez anos, aumenta a cada ano o número de incorporadoras atuantes em outras regiões, que vêm à cidade em busca de novos mercados. Com o ingresso de novos e fortes, entrantes, além do aprimoramento das próprias empresas locais, o mercado tornou-se mais competitivo, e as leituras mais difíceis. Se, há poucos anos, a análise de concorrência podia ser feita informalmente e com certa tranquilidade na mesa da presidência, hoje é praticamente impossível. É indispensável a consideração dos produtos em “breve-lançamento”, que muitas vezes são comercializados mais rapidamente que produtos em fase de lançamento; como é também indispensável a avaliação de novos entrantes, e a avaliação da mobilidade inter-regional de investimento que acontece dentro da própria cidade, por vezes muito rápido.

Ante o exposto, apresentam-se sumariamente no quadro abaixo alguns dos principais recursos identificados no ambiente de atuação das organizações que operam no mercado de verticais. Seriam, esses, sob o ponto de vista das lógicas preponderantes do setor, recursos considerados “fundamentais”.

REFERÊNCIAS DE CONTEXTO	RECURSO(S) CORRESPONDENTE(S)
Margens de lucro compensadas por taxas de retorno (ROI) altas, obtidas por meio de vendas antecipadas, na planta	credibilidade para vender na planta; estrutura comercial adequada; <i>know-how</i> de "breve lançamento"
Nas regiões desenvolvidas, alta dinâmica de lançamentos	inteligência de marketing, para se mapear as constantemente novas composições de concorrência; capacidade de análises concorrenciais
Aumento do volume de lançamentos de "megaempreendimentos"	capacidade de articulação de recursos de todas ordens, interagidos em relações volumosas e complexas
Expansão das grandes construtoras para os diversos mercados regionais, muitas vezes por meio de parcerias com pequenas empresas locais	capacidade negocial de potencialização de parcerias
Incremento das técnicas e dos custos de comercialização de produto	capacidade de desenvolvimento e custeio de campanhas publicitárias; recursos financeiros; sofisticação das estruturas comerciais; CRM
Desenvolvimento do crédito imobiliário	relacionamento com instituições financeiras; capacidade de adequação dos processos organizacionais aos processos exigidos pelas instituições; certificação; transparência
Substantial melhoria dos sistemas de gestão empresarial	softwares ERPs específicos da construção civil; estruturas administrativas complexas; internalização de departamentos para gestão do controle
Encarecimento dos terrenos nos pólos urbanos mais desenvolvidos	recursos financeiros; banco de terrenos constituído por terrenos negociados anteriormente; capacidade de "abertura" de novas áreas; inteligência de compra
Redução dos prazos de entrega de obra	recursos financeiros que permitam um fluxo de caixa "casado"; processos construtivos automatizados; recursos humanos disponíveis

Fonte: elaborada pelos autores.

Quadro 1 – Correspondência entre ambiência e recursos

## 5.2 A gestão de recursos na ausência de recursos

As empresas objetos do estudo são incorporadoras pequenas, muito distantes das líderes de mercado, mas geram renda, crescem e geram renda satisfatória para seus investidores. No quadro abaixo, apresentam-se alguns dados gerais das duas organizações:

Dados gerais	Favoreto	G5
ano de fundação	1991	2006
sede	Londrina (PR)	Londrina (PR)
área de atuação	norte do Paraná	norte do Paraná
nº de cidades em que atua	4	2
nº de gerentes	3	1
nº de funcionários de escritório	13	4
nº de funcionários de obra	40	70
nº de funcionários indiretos (empreiteiros)	200	120
nº de obras em construção	5	2
área em construção (em m <sup>2</sup> )	90.000	40.000

Fonte: elaborada pelos autores.

Quadro 2 – Dados gerais das empresas.

A Favoreto Construtora, iniciando uma nova fase em 2009 no mercado de verticais, deparou-se com um mercado em alta, integrado por empresas já consolidadas. A situação apontada e a carência de recursos para a justa competição fizeram com que o proprietário da construtora convidasse cinco empresários, que criariam, meses depois, a empresa G5



Incorporadora e Negócios Imobiliários Ltda., onde uniu notoriedade e segurança. Assim, a Favoreto relançou-se no mercado e o fez em melhor estilo com o primeiro empreendimento, o Novittá Residence, que foi desempenhado com sucesso. Atingiu, no período de lançamento, a segunda maior velocidade de vendas da cidade, o que projetou a empresa no mercado vertical. A empresa criou uma sede própria, com uma estrutura gerencial independente da Favoreto, e, três anos depois, já tem no portfólio um novo produto em fase de elaboração na cidade de Rolândia, e dois outros terrenos, já quitados, em Londrina.

A empresa resolveu atingir outros mercados, como frisa o presidente: “a identidade entre o nome da construtora e seu sobrenome ajudou muito a entrada da empresa nas cidades vizinhas”. Ele explica: “A região norte do estado é uma região agrícola. Por muitos anos, nós trabalhamos também com agricultura, e nesse meio nós éramos conhecidos. Quando a construtora entrou nessas cidades, a conotação era de credibilidade”. Complementa: “Muitas pessoas nunca tinham ouvido falar da construtora, mas já sabiam a seriedade do nosso trabalho, da época da agricultura. Durante oito anos, fui diretor da Sociedade Rural do Paraná. Foi uma gestão muito reconhecida. Isso talvez tenha nos ajudado também”. Diante disso, viabilizou-se a inserção da Favoreto Construtora nas cidades vizinhas, como também, a G5 em Rolândia. A construtora optou por entrar sempre com um parceiro local, preferencialmente, explica o presidente, “uma empresa pequena, que dependa de nós para trabalhar as vendas de um lançamento vertical, e que tenha um nome que possa nos representar bem na cidade.”

Em Ibiporã, a Favoreto associou-se a uma imobiliária criada para atender às vendas de seus lançamentos. Em Cornélio Procopio, associou-se a uma imobiliária já existente, mas que ainda não tinha experiência com lançamentos. Em Apucarana, onde a empresa desenvolve um projeto. E, em Rolândia, por meio da articulação da Favoreto – como a G5 – a incorporadora está-se associando com um empresário nascido na cidade. Em comum – explica o presidente - “todos eles têm um bom capital social, são famílias tradicionais, que trabalham na cidade há muitos anos, são bem aceitos pelas lideranças políticas locais, e conhecem o perfil do consumidor melhor do que nós conseguiríamos conhecer por meio de pesquisas”. A gerente administrativa da construtora explica que, “a construtora consegue manter relativamente uniformizadas suas práticas do *back office* em todas as cidades, porque praticamente moldamos os procedimentos das imobiliárias parceiras, que até então não tinham qualquer experiência com lançamentos. Isso facilita nosso controle. Embora o território de atuação se diversifique, nós não perdemos o controle”. Este controle fica visível da análise dos contratos de prestação de serviços firmados entre a construtora e o parceiro comercial.

Nas práticas comerciais, de exclusividade da construtora, a participação do parceiro comercial é intensa, como aponta o gerente comercial da construtora: “são eles que escolhem os veículos publicitários, os tempos de veiculação, as formas de abordagem. Nós conversamos bastante, trocamos experiências, e respeitamos muito a opinião do nosso parceiro. Nosso parceiro conhece nosso público muito melhor que nós.” O Presidente da construtora frisa: “As cidades em que atuamos são muito diferentes. Rolândia, por exemplo, é uma cidade de colonização alemã, é muito parecida com uma pequena cidade européia. A população é assim. Já Ibiporã, embora tenha muitos descendentes de italianos, é uma cidade muito brasileira, de características rurais. São públicos distintos, que têm que ser tratados de modos distintos.”

Para o presidente da construtora e o diretor da G5, a pequena incorporadora deve buscar fugir do “mercado aberto” – em que as práticas são ditadas pelas grandes incorporadoras -, principalmente porque as estruturas comerciais tornaram-se “inalcançáveis” – dizem eles. A filosofia das duas empresas tem-se pautado pela busca de alternativas viáveis, sustentáveis para incorporadoras menores. “Muitas incorporadoras pequenas – coloca o diretor da G5 – estão entrando no jogo das grandes, e estão pagando caro por isso. Estão

sacrificando margem, e aumentando demais o grau de endividamento. Nós pensamos diferente. Tentamos construir um espaço no mercado no qual nós temos um poder um pouco maior de estabelecer as regras.”

Na Favoreto essa filosofia é evidente, explica o presidente: “Em Londrina, nós só lançamos um empreendimento ou compramos um terreno quando o negócio demanda um nível baixo de esforço administrativo e comercial. Fora, a gente acaba trabalhando de um modo parecido com as incorporadoras daqui, mas com uma diferença: como estamos praticamente sozinhos, nós é que criamos o padrão de atuação.” Analisando os contratos de compra e venda e de negociação de terrenos com permuta, percebe-se que a construtora opera nas cidades vizinhas com prazos de construção maiores do que em Londrina. Um dos gerentes explica que, para as cidades vizinhas, esses prazos são muito bem aceitos, “para o cliente que esperava, no antigo sistema de condomínio, seis, sete anos para ver um prédio pequeno ficar pronto, os quarenta e oito meses que propomos são uma grande vantagem. E com isso a construtora alinha seu sistema de engenharia e de financiamento da produção com a demanda do cliente.”

As diferenças de praça justificam diferenças substanciais na composição dos custos orçamentários dos projetos. “Em Londrina – justifica o gerente comercial da construtora – nós gastamos em torno de 2% do faturamento com marketing. Em Ibiporã, gastamos menos que 0,5%. Nas cidades vizinhas, não há grandes plantões de venda, nem centrais, nem *showrooms*, e os veículos de comunicação locais são muito mais baratos.” As diferenças de praça também implicam diferenças de posicionamento. Continua o gerente: “Em Ibiporã, com 141 apartamentos em construção, a Favoreto é a principal incorporadora da cidade. Em Londrina, com o nome da construtora associado a 532 apartamentos em construção, a empresa é a menor incorporadora do grupo das aproximadamente oito principais da cidade.”

### **5.3 Modelo representativo e possíveis cursos de análises futuras**

Na ausência de recursos fundamentais – modelados no mercado sob a perspectiva de grandes competidores -, as organizações que serviram de caso para a investigação realizada buscam caminhos alternativos, não apenas para prosseguir no mercado, mas para prosseguir justificadas pela geração de renda. As proposições sobre criação e gestão da base de recursos têm-se pautado, em regra, pelo princípio da vantagem competitiva (SIRMON et al., 2007; SIRMON et al., 2008) – princípio, aliás, norteador da RBV (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991). E, mesmo quando se prioriza a vantagem como estado a ser construído – não como fato dado -, a modelagem pauta-se também pela questão da vantagem (BRUSH et al., 2001).

A RBV, em geral, não se tem voltado para organizações que, competindo em estado de paridade competitiva, geram renda, suficiente para continuar justificando suas subsistências em relação a seus investidores. A ideia deste artigo propõe que a RBV sirva como perspectiva útil para se investigar, além da vantagem competitiva, o desenvolvimento e a gestão da base de recursos da organização. Acredita-se que a RBV seja, na área da estratégia, a alternativa hoje mais adequada para “(...) que as firmas sejam vistas em termos dos seus recursos (...)” (WERNERFELT, p. 179), tomando-se a vantagem competitiva não como fato dado, nem como condição de subsistência, mas, antes, como estado perseguido pelas organizações.

As organizações exploradas são casos de empresas que seguem continuamente na busca por vantagens competitivas, mas, na impossibilidade de contar com alguns recursos fundamentais à sua consecução, utilizam-se de meios alternativos, e acabam, a seu modo atuando relativamente bem no mercado em que atuam, gerando renda para seus investidores. O ambiente setorial modela e é modelado pelos padrões de atuação das grandes corporações, que, de certo modo, determinam os recursos fundamentais para a consecução de vantagens

competitivas. Os recursos desenvolvidos ditam no setor as exigências de atuação, indicando como se deve proceder para permanecer em posições vantajosas, no topo do setor. Ao mesmo tempo, formatadas por esses recursos, as forças setoriais os reforçam e os ajustam, formando-se um ciclo que, em certa medida, mantém as grandes corporações “blindadas” no mercado.

A atuação fundada em recursos alternativos, em contrapartida, acaba por influenciar também o ambiente setorial – sem que, no entanto, se rompam as formatações modeladas pelos grandes competidores. O espaço de atuação dessas pequenas organizações varia como medida da gestão praticada sobre a base de recursos que desenvolvem, e, ainda, como medida de alterações estruturais no setor, que podem mitigar o valor de recursos, até então “fundamentais”.

Para se compreender o modo de atuação dessas pequenas organizações, sugere-se que se proceda a análises mediante interfaces entre a RBV e outras perspectivas teóricas, distintas. Após a análise exploratória dos casos, fica a impressão de que estudos futuros poderiam chegar a resultados muito interessantes sobre a formação da base de recursos fomentando diálogos com a bricolagem (BAKER e NELSON, 2005) e com o campo do empreendedorismo (MEYER et al., 2002). Os casos analisados poderiam ser bastante enriquecidos, gerando-se explicações a muitos aspectos. É coerente afirmar que, na ausência de recursos fundamentais, os gestores – ou empreendedores – criam com o que têm às mãos. Tenta-se buscar resultados alternativos por meios alternativos, ou resultados semelhantes aos que seriam obtidos com uma base de recursos-modelo por meios alternativos.

## 6. Considerações Finais

Este artigo integra um projeto planejado com o objetivo de se estudar a atuação de um tipo de organização que, como firma empresária, não se encaixa estritamente nos padrões exigidos no ambiente de mercado para a consecução das posições mais privilegiadas, de vantagem competitiva. Não que nos interesse propriamente a organização fracassada. Mas o escopo recai especialmente sobre o modo de atuar de organizações que, a despeito de díspares da modelagem ideal de mercado, conseguem sobreviver, gerando renda – distantes do topo, mas distantes também da subsistência injustificada.

Após o período de acompanhamento inicial dos casos, já se esboça uma primeira impressão de que a pesquisa em estratégia, voltada para o lócus da pequena organização, pode ampliar seu escopo para muito além do atual. Adotando uma abordagem preliminar, o conceito de vantagem competitiva, com tudo quanto denota, não propicie uma forma ideal por meio da qual se estudar a atuação, por assim dizer, paralela de muitas pequenas organizações.

A pesquisa tem cunho exploratório, sendo dotada de limitações explicativas. Achar-se seus limites no mesmo ponto em que se iniciam suas contribuições. A contribuição que faz é, no atual estado do projeto que integra, apenas sugestiva. Estudos futuros poderiam destinar atenção a recursos específicos, podendo-se vir a descobrir que a ausência de um dado recurso implica atuação distinta da ausência de outro.

Espera-se, com este artigo, suscitar um pouco mais de atenção, no campo da estratégia, ao modo de ser das pequenas organizações. Espera-se despertar, igualmente, para a necessidade de modos próprios de se enxergarem essas organizações, modos que as enquadrem através de lentes adequadas, não adaptadas. É com esse intuito que se propõe adotar como objeto o conceito de paridade competitiva, que talvez se lhes adéque melhor que o de vantagem.

## Referências

AMIT, R; SHOEMAKER, P. *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

- BAKER, T.; NELSON, R. E.** *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage.* *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.** Softwares em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (orgs.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.
- BARNEY, J.** *Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy.* *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- \_\_\_\_\_. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J.** *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.* *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V.** *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy.* *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P., G.; HART, M., M.** *From the initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base.* *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 64-78, Feb. 2001.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.** *Competing on resources: strategy in the 1990's.* *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, Jul., 1995.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.** *Competing on resources.* *Harvard Business Review*, Boston, 140-150, Jul.-Aug., 2008.
- CRESWELL, J. W.** *Five Qualitative Traditions of Inquiry.* In: CRESWELL, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions.* Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 47-72.
- DIERICKX, I.; COOL, K.** *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.* *Management Science*, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EISENHARDT, K. M.** *Building Theories from Case Study Research.* *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.
- FLICK, U.** Entrevistas Semi-Estruturadas. In: FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.* 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 89-108.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.** *Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico.* In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.** *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MEYER, G. D., NECK, H., M.; MEEKS, M., D.** *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface.* In: HITT, M., A.; IRELAND, R., D.; CAMP, S., M.; SEXTON, D., L. (Eds.). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset.* Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002. p. 19-44.
- GRANT, R. M.** *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* *California Management Review*, v. 33, n. spring, p. 114-135, 1991.
- MAKADOK, R.; COFF, R.** *The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing the Wheel (Dialogue).* *Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 10-16, 2002.
- PORTER, M., E.** *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press, 1980.
- RANKING NACIONAL DA INDÚSTRIA IMOBILIÁRIA/2009. RELATÓRIO CBIC, 2010. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em: 14 de junho de 2011.
- SECOVI-PR. SINDICATO DA HABITAÇÃO E CONDOMÍNIO. 2010. Disponível em: <<http://www.secovipr.com.br>>. Acesso em: 14 de junho de 2011.
- SIRMON, D., G.; HITT, M., A.; IRELAND, R. D.** *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: looking inside the black box.* *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.
- SIRMON, D., G.; GOVE, S.; HITT, M., A.** *Resource Management in Dyadic Competitive Rivalry: the effects of resource bundling and deployment.* *Academy of Management Review*, v. 51, n. 5, p. 919-935, 2008.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.** *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.
- 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, Out./Dez. 2000.
- WERNERFELT, B.** *A resource-based view of the firm.* *Strategic Management Journal, Baffins Lane* – England, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K.** *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.