

Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

**GESTÃO DA BASE DE RECURSOS NA AUSÊNCIA DE RECURSOS  
FUNDAMENTAIS: REFLEXÕES PARA O CAMPO DA VISÃO BASEADA EM  
SERVIÇO A PARTIR DOS CASOS DE DUAS PEQUENAS INCORPORADORAS DE  
LONDRINA/PR**

**RESOURCES MANAGEMENT BASED ON LACK OF FUNDS FUNDAMENTAL  
CONSIDERATIONS FOR THE FIELD OF VISION-BASED SERVICE FROM TWO  
CASES OF SMALL DEVELOPERS OF LONDRINA/PR**

Ricardo Lebbos Favoreto

UNINOVE

[ricardo.lfavoreto@gmail.com](mailto:ricardo.lfavoreto@gmail.com)

Alexandre Marinho Teixeira

Pontifícia Universidade Católica/PR

[alexandrema@sercomtel.com.br](mailto:alexandrema@sercomtel.com.br)

Marcelo Pereira Binder

UNINOVE

[binder@uol.com.br](mailto:binder@uol.com.br)

Saulo Fabiano Amancio Vieira

Universidade Estadual de Londrina

[saulo@uel.br](mailto:saulo@uel.br)

**Resumo:**

Muitas pequenas organizações desenvolvem suas bases de recursos em mercados cujas exigências se acham formatadas pela atuação de grandes corporações, como no setor de incorporação imobiliária. Neste artigo, por meio de um estudo multicaso, explora-se como pequenas organizações manejam seus recursos na ausência de alguns recursos considerados fundamentais para a consecução de vantagens competitivas. Para tanto, faz-se, primeiramente, um diagnóstico do mercado londrinense de verticais, embasado em entrevistas com três especialistas. Em sequência, apreciam-se quais são os recursos que poderiam ser considerados fundamentais no mercado. Depois, busca-se demonstrar como as organizações objetos do estudo conseguem, utilizando meios alternativos, gerar renda, mesmo portando bases de recursos carecedoras de muitos dos recursos fundamentais. Propõe-se que a Visão Baseada em Recursos (VBR) sirva como referência não apenas à explicação de organizações ocupantes das posições de liderança, como também de organizações que, carecedoras de recursos fundamentais, atuam, não raro, em estado de paridade competitiva.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos, gestão da base de recursos, ausência de recursos, empresa incorporadora.

**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

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

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.

**Keywords:** Resource-based View, resource base management, lack of resources, construction company.

## 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. Uma grande quantidade de pequenas organizações atua medianamente, distante das posições de liderança de mercado.

A análise estratégica, no entanto, 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; 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 londrinenses, busca-se, neste estudo, explorar como se dá, 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, para tanto, a expansão do foco da RBV para estados mais próximos de situações de paridade competitiva, vivenciados por pequenas organizações que, ainda assim, se justificam pela geração de renda.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 RBV e recursos: relação elementar

Na perspectiva da RBV, a firma é uma expressão da sua base recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), e do seu gerenciamento (COLLIS; MONTMOGERY, 1995).

Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

Essencialmente, 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 – quer-se dizer -, para além, e antes, de enquadrar-se como teoria explicativa da vantagem competitiva, a RBV – condição lógica – indicou um novo modo de ver a firma: sob a perspectiva dos seus recursos.

Barney (1986) evidencia a discussão sobre os mercados de fatores estratégicos e o corretismo e 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. Lealdade e confiabilidade são exemplos de ativos que não podem ser comprados, simplesmente porque não podem ser vendidos.

Nos anos que se seguiram, a RBV consolidou-se como talvez a principal teoria do campo da estratégia. Os artigos mais notórios foram-lhe estipulando uma configuração de teoria de vantagem competitiva, amparada sempre em recursos, capacidades ou competências da firma (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 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) – como também uma teoria que se propunha a explicar por que algumas organizações são mais bem sucedidas que outras – 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. “Muito do foco da pesquisa em RBV” – colocam os autores – “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 extensa nas ciências econômicas (MAKADOK; COFF, 2002) -, pode também gerar uma sensação de distanciamento entre a RBV e a pequena organização.

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

Agora, é certo que, mesmo subsistindo em paridade competitiva, as organizações que assim o fazem, justamente por estarem subsistindo, capturam algum tipo de valor – algo próximo do sentido atribuído por Bowman e Ambrosini (2000). Mas conseguem elas capturar valor acima da média? Provavelmente não. E o baixo resultado de valores capturados permite que se caracterize uma organização como detentora de vantagem competitiva? Parece claro que a interface entre a RBV e a pequena organização sugerida por Barney, Wright e Ketchen (2001) ainda demanda um amadurecimento de definições operacionais básicas do campo. Talvez por isso, dez anos após a retrospectiva, continuem escassos no campo os estudos sobre pequenas organizações.

De todo modo, a RBV proporcionou uma visão alternativa para se entender a atuação organizacional – “pelo lado dos seus recursos” (WERNERFELT, 1984). Na sessão que segue, elabora-se uma breve revisão acerca da formação da base recursos.

## 2.2 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 sim 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, cujo esteio, de acordo com a RBV, é o manejo da base de recursos da firma.

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 Montmogery (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; MONTMOGERY, 2008, p. 147).

Um toque de 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, pelo menos teoricamente, relativamente bem fundamentado na RBV, o artigo aproximou a conceituação da prática, ao mostrar, empiricamente, o que constitui um recurso valioso, por que e quando – buscando-se aprimorar a lacuna apontada por Amit e Schoemaker (1993) na teoria.

No ano anterior, Barney, Wright e Ketchen (2001) haviam atentado para uma agenda que estreitasse os laços entre a RBV e a temática empreendedora. Em 2002, o artigo publicado por Brush, Greene e Hart tocou a ciência da construção da base de recursos propriamente, aproximando os campos da RBV e do empreendedorismo. E quando não se tem uma base prévia



Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

de recursos em que se apoiar: como as organizações constroem inicialmente seus recursos? O artigo foi especialmente importante porque tomou metodologicamente a vantagem competitiva (vantagens únicas) não como um fato dado, mas construído.

Mais recentemente, os artigos de Sirmon, Hitt e Ireland (2007) e Sirmon, Gove e Hitt (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 – como indicaria a lógica tradicional da gestão – é que justamente essas são as organizações que tendem a apresentar menores graus de profissionalismo gerencial – portanto, sistemas gerenciais mais simples. Como então essas organizações têm sobrevivido, e gerado renda para seus fundadores-administradores? Permanece, ainda, na RBV uma questão a se amadurecer.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa relatada neste artigo 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, não é randômica, mas teórica, o que leva a guiar esforços de seleção para casos que, antes de representativos da população, sejam úteis teoricamente (EISENHARDT, 1989). O critério de escolha foi o de pequenas empresas que atuam no mercado de empreendimentos verticais na região metropolitana de Londrina (PR).

A coleta de dados ocorreu por três meios – entrevistas, observação participante e análise documental -, utilizando-se múltiplas fontes de coleta (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 1998; YIN, 2010). O uso de fontes variadas permitiu a feitura da triangulação e, conseqüentemente, um grau de confiabilidade satisfatório dos dados coletados.

As entrevistas foram conduzidas em um período de sete meses, entre setembro de 2010 e março de 2011. Entrevistaram-se todos os gestores, das duas empresas, e, da empresa Alpha, 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 dos operadores de pesquisa, 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. Perante o pessoal interno, sua identidade de pesquisador foi revelada; perante clientes e fornecedores, não. Munido de *notebook*, o operador pôde observar e anotar quase que instantaneamente os fatos observados. As notas de campo também foram codificadas com o apoio do software Computer-Aided Qualitative Data Analysis (CAQDA).

A análise de arquivos documentais estendeu-se por praticamente todo o período de coleta. Foram analisados, entre outros, documentos demonstrativos da história societária,

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

contratos de parcerias, contratos especiais de fornecimento de produto e serviço, demonstrativos patrimoniais, manuais e materiais publicitários. Os arquivos não foram inseridos no 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.

A pedido dos diretores, os nomes das empresas foram omitidos. São aqui substituídos por denominações simbólicas – Alpha e Beta.

## **4 Discussão dos casos e apresentação dos resultados**

### **4.1 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 de acordo com códigos emergentes das próprias falas, e os códigos comuns foram compilados para formar um breve diagnóstico, apresentado a seguir, do mercado londrinense de verticais.

#### **4.1.1 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. Atuam na cidade algumas das maiores incorporadoras do país – cinco das quais ocupantes das dez primeiras posições do ranking das maiores construtoras divulgadas pelo ITCnet (2011). No entanto, embora muito maiores que os demais competidores, essas empresas não chegam a dominar com exclusividade o mercado regional. Outras empresas de menor porte competem relativamente bem na cidade, e, em geral, disputam, com produtos concorrentes, as mesmas fatias da demanda. No mercado de verticais são, conforme afirmam os especialistas entrevistados, aproximadamente dez 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”. A lógica-base – conforme destaca também um dos especialistas entrevistados: “a crença de que a marca da empresa teria um peso cada vez mais valorado no processo de compra”.

Vislumbrando a possibilidade de abertura de novos mercados, as empresas que tinham poupança de capital ou capacidade de captação de recursos de terceiros empreitaram a tarefa de reformatar a cidade. A instalação do maior *shopping center* na Zona Sul, na década anterior, não atraiu imediatamente muitos investimentos no entorno, mas, na década seguinte, as incorporadoras negociaram um grande volume de áreas ao redor, e deram início à formação de um grande bairro, que viria a ser, em pouco tempo, o mais nobre da cidade: a Gleba Palhano.

Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

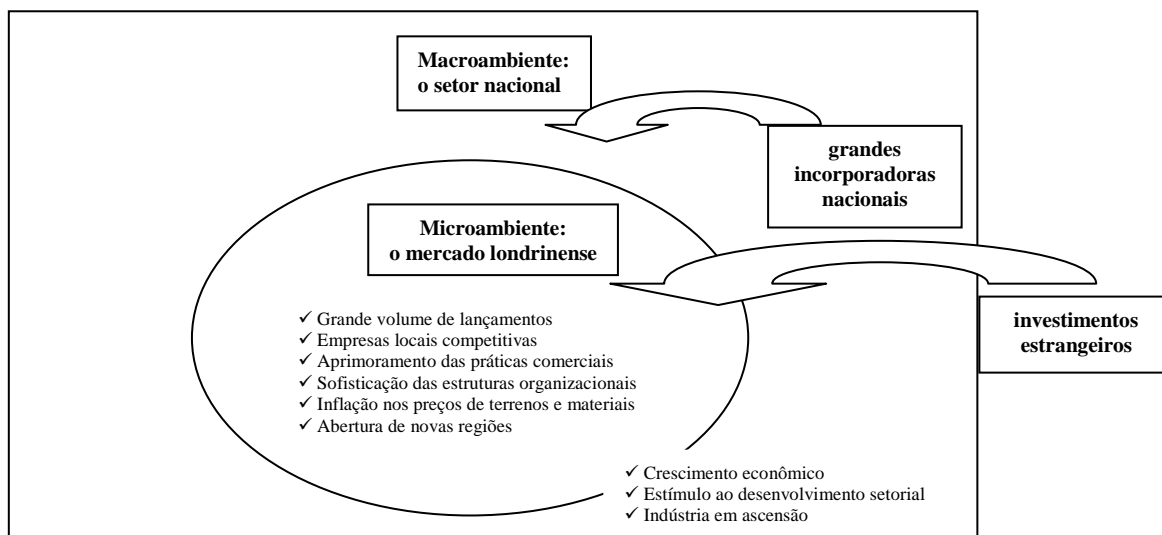
Outras regiões, como a Zona Norte e a Zona Leste, também cederam espaço para novos produtos verticais; é certo, com muito menos intensidade que na Zona Sul, destinatária principal da atenção das incorporadoras. Mas diversos empreendimentos verticais menores foram lançados, voltados, quase sempre, para a classe B. E, no momento, quando o preço dos terrenos da região central e da Zona Sul começa a inviabilizar novos lançamentos, essas regiões “menos nobres” são, às vezes, boas alternativas para a modelagem de novos produtos – tanto mais em se considerando a ascensão das classes C e D.

O desenvolvimento do mercado foi amparado pelo desenvolvimento das estruturas organizacionais. As principais incorporadoras londrinenses passaram todas por processos relativamente intensos de profissionalização – conforme atestam os especialistas entrevistados. Os softwares ERPs disseminaram-se, e corpos diretivos especializados foram formados. Nas maiores incorporadoras, muitos processos organizacionais tornaram-se modelos de “boas práticas”.

Como de se esperar, a cidade chamou a atenção de incorporadoras maiores. No início de 2011, o mercado de verticais londrinense já contava com a participação de 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. O Grupo Raul Fulgêncio – integrado pela maior imobiliária da cidade – tem captado investimentos estrangeiros, aplicados em grandes projetos de incorporação.

A figura abaixo representa, de modo simplificado, o atual estado do setor.

Figura 1 – Estado do mercado londrinense de verticais.



Fonte: elaborada pelos autores.

O mercado londrinense configura-se, assim, em um formato de competição acirrada. Na busca por maiores taxas de lucro, tornou-se frequente o lançamento de megaempreendimentos. O esforço de venda, em geral, aumentou. Muitos dos maiores anunciantes de mídia são incorporadoras. Os terrenos inflacionaram-se, e, como consequência, o preço do imóvel sobe, constantemente.

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

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

Os preços praticados hoje no mercado de verticais londrinense vêm – como ocorre igualmente em boa parte do país – de 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 sobre as unidades. O contrato não apenas gera contabilização de entradas financeiras, mas serve também como instrumento de alavancagem de crédito. Bons contratos possibilitam a antecipação de recebíveis, garantindo o equilíbrio do fluxo ao longo do período de obra. O contrato é a chave para a captação de recursos de terceiros – hoje provenientes, em larga proporção, de agentes financeiros.

Mas, se a geração de contratos é um artifício um tanto óbvio, a captação de recursos por seu meio 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 no consumidor a confiança de que a obra será entregue. É, portanto, o crédito de uma aposta. As reservas são muitas vezes praticadas mesmo antes de registrada a incorporação.

Mercado em alta, normalmente o preço do imóvel no período de “breve” ou “pré-lançamento” é mais baixo que o preço de lançamento. O consumidor aproveita o momento, “financia” a empresa, e espera, como contrapartida, ganhar com a valorização do imóvel. Das dezenas de incorporadoras atuantes em Londrina, cerca de dez apenas têm tradição em venda na planta.

Embora ajude uma incorporadora a ser competitiva, a credibilidade, por si só, não a torna 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, em uma central de decorados. Pouco tempo depois, a técnica espalhou-se pela cidade, e pelo país. 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, as incorporadoras viram a necessidade de incrementar seus *back offices*, a fim de oferecer, ao cliente e aos agentes financeiros, transparência de gestão. As estruturas profissionalizaram-se. Dificilmente uma incorporadora consegue satisfazer as expectativas de clientes e de agentes financeiros hoje sem o apoio de um software ERP.

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” maiores. A redução do valor das parcelas abriu o mercado a uma grande



Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

massa de 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. Os produtos diversificaram-se. Especialmente as grandes incorporadoras expandiram consideravelmente suas regiões de atuação. Em Londrina, o influxo de investimentos também foi intenso.

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. 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”.

Quadro 1 – Correspondência entre ambiência e recursos

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, capacidade de análises concorrenciais
Lançamentos de "megaempreendimentos"	capacidade de articulação de recursos de todas ordens, interagidos em relações volumosas e complexas
Expansão das grandes construtoras para 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	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

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

Melhoria dos sistemas de gestão empresarial	softwares ERPs específicos; estruturas administrativas complexas; internalização de departamentos para gestão do controle
Encarecimento dos terrenos nos polos urbanos	recursos financeiros; banco de terrenos negociados anteriormente; capacidade de "abertura" de novas áreas; inteligência de compra
Redução dos prazos de entrega de obra	recursos financeiros para fluxo de caixa "casado"; processos construtivos automatizados; recursos humanos

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando-se que a apreciação de um recurso se dá em relação a um contexto (MILLER; SHAMSIE, 1996), os recursos estão correspondidos, no quadro acima, a referências contextuais. Organizados os indicativos, o quadro foi apresentado aos especialistas entrevistados, que ratificaram seu conteúdo.

#### 4.2 A gestão de recursos na ausência de recursos

As empresas que servem de casos para este estudo são, ambas, incorporadoras pequenas, que, embora muito distantes das líderes de mercado, geram renda em nível satisfatório para seus investidores.

Quadro 2 – Dados gerais das empresas.

Dados gerais	Alpha	Beta
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	100	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: elaborado pelos autores a partir de dados fornecidos pelas empresas.

A empresa Alpha, iniciando uma nova fase em 2009 – praticamente lançando-se efetivamente no mercado de verticais -, deparou-se com um mercado em alta, integrado por empresas já consolidadas. Carente de capital financeiro, de estrutura organizacional e de banco de terrenos, a empresa optara, no ano anterior, por juntar um grupo de empresários de outros setores, para investir na construção civil. Meses depois, era constituída a empresa Beta, destinada a construir um grande empreendimento vertical.

Assim a empresa Alpha relançou-se no mercado de verticais: com um grande produto, e com cinco empresários que conferiam ao projeto lastro financeiro. A empresa Beta, por sua vez carente de marca e *know-how*, nascia associada a uma empresa que tinha um nome respeitado, e portava o conhecimento básico do mercado de verticais, fruto de suas experiências anteriores.

Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

O primeiro produto foi desempenhado com sucesso. Atingiu, no período de lançamento, a segunda maior velocidade de vendas da cidade. Os empresários, unidos inicialmente para investir em um único empreendimento, decidiram continuar no mercado. A empresa criou uma sede própria, com uma estrutura gerencial independente, e, três anos depois, tem no portfólio um novo produto em fase de elaboração na cidade de Rolândia, e um banco de terrenos quitado de 26.000 m<sup>2</sup>.

À empresa Alpha, o produto deu visibilidade. Até então, a empresa tinha operado com empreendimentos menores, torre única. Mas Londrina vinha-se tornando uma praça onde o nível de atuação das incorporadoras já estabelecidas não podia, na visão da construtora, ser alcançado. A empresa resolveu então diversificar sua área de atuação para cidades vizinhas. Nelas, o nome da construtora era também conhecido – menos por causa da construtora, e mais por ser ele o sobrenome do seu presidente – e a concorrência, muito menos intensa.

De acordo com o presidente da construtora, “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, já tínhamos credibilidade.” Em outro trecho, ele complementa: “Muitas pessoas nunca tinham ouvido falar da construtora, mas já sabiam a seriedade do nosso trabalho. Durante oito anos, fui diretor da Sociedade Rural do Paraná. Foi uma gestão muito reconhecida. Acho que ajudou também”.

A empresa Alpha viabilizou-se nas cidades vizinhas por meio do nome do seu presidente. O mesmo ocorreu com a empresa Beta em Rolândia. A angariação e a negociação do terreno foram encabeçadas pela empresa Alpha, bem como o desenvolvimento do projeto. Mas, embora a construtora gozasse de credibilidade para atuar nas cidades vizinhas, diz um dos gerentes da construtora, “chegar sozinho não é recomendável. Você corre o risco de entrar e não ser bem aceito.” A construtora optou, então, por entrar sempre com um parceiro local, preferentemente, explica o presidente, “uma empresa pequena, que dependa de nós para trabalhar as vendas de um lançamento, e que tenha um nome que nos represente bem na cidade”.

Em Ibiporã, a empresa Alpha associou-se a uma imobiliária criada exclusivamente para atender às vendas de seus lançamentos. Em Cornélio Procópio, associou-se a uma imobiliária já existente, mas que ainda não tinha experiência com lançamentos. Em Apucarana, onde a empresa desenvolve um novo projeto, também. E, em Rolândia, a empresa Beta está-se associando com um empresário nascido na cidade. “Em comum – explica o presidente da construtora -, todos eles têm um bom capital social, são famílias tradicionais, bem aceitas pelas lideranças locais, e conhecem o consumidor melhor que nós.”

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 experiência com lançamentos. Isso facilita. Embora o território de atuação se diversifique, nós não perdemos o controle.” A análise dos contratos firmados entre as empresas ratifica o exposto.

Nas práticas comerciais, por outro lado, a participação do parceiro comercial é muito intensa. Explica o gerente comercial da construtora: “Geralmente, são eles que indicam as formas de abordagem. Nós respeitamos muito a opinião do nosso parceiro. Ele conhece o

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

público 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, parecida com uma pequena cidade européia. Já Ibiporã 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 empresa Beta, a pequena incorporadora deve buscar alternativas aos padrões ditados pelas grandes incorporadoras -, principalmente porque as estruturas comerciais tornaram-se “inalcançáveis” – dizem eles. A filosofia das duas empresas tem-se pautado pela busca de mecanismos sustentáveis para incorporadoras menores. “Muitas incorporadoras pequenas – coloca o diretor da empresa Beta – estão entrando no jogo das grandes, e estão pagando caro por isso. Elas estão sacrificando margem, e aumentando demais o grau de endividamento. Nós pensamos diferente. Tentamos construir um espaço no qual temos um poder um pouco maior de estabelecer as regras.”

É o que pensa também o presidente da construtora. Na empresa Alpha, essa filosofia é evidente:

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 permuta, percebe-se que a construtora opera nas cidades vizinhas com prazos de construção maiores que em Londrina. Um dos gerentes explica que, para as cidades vizinhas, esses prazos são bem aceitos: “Para o cliente que esperava, no sistema de condomínio, até oito anos, os quatro anos que propomos são vantajosos. Com isso, alinhamos nosso sistema de produção à expectativa do cliente”.

As diferenças de praça justificam diferenças substanciais na composição dos custos. “Em Londrina – explica o gerente comercial da construtora -, nós gastamos aproximadamente 2% do faturamento com marketing. Em Ibiporã, gastamos menos que 0,5%. Lá, não há grandes centrais de vendas, e os veículos de comunicação locais são mais baratos.” Nota-se que as diferenças de praça também implicam diferenças de posicionamento. Continua o gerente: “Em Ibiporã, com 141 apartamentos em construção, nossa empresa é a principal incorporadora da cidade. Em Londrina, com nosso nome associado a 532 apartamentos, a empresa é a menor do grupo das dez principais”.

### **4.3 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 para prosseguir gerando renda. As proposições sobre criação e gestão da base de recursos têm-se pautado, em regra, pelo princípio da vantagem competitiva (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; SIRMON; GOVE; HITT, 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; GREENE; HART, 2001).

A RBV, em geral, não se tem voltado para organizações que, competindo em estado de paridade competitiva, geram renda, não acima da média, mas suficientes para continuar

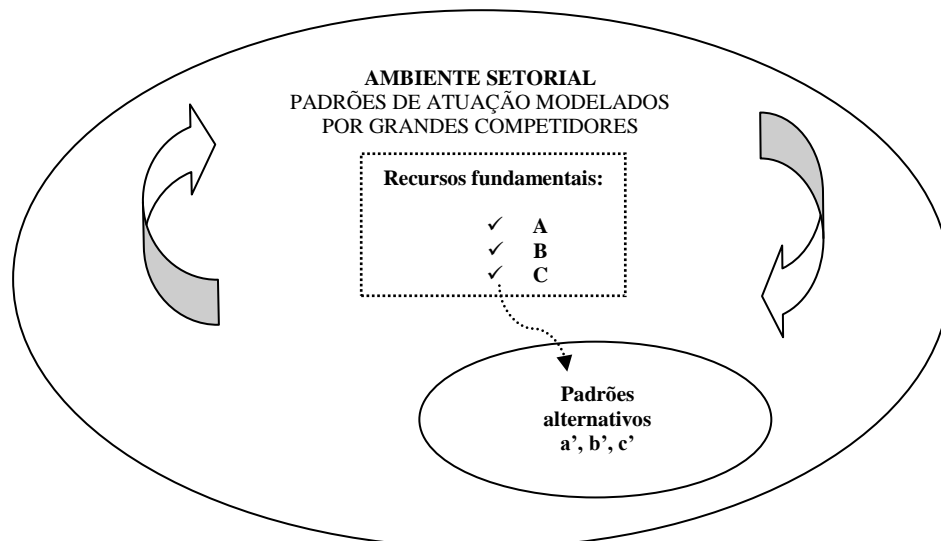


Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

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 – e mesmo antes -, o desenvolvimento e a gestão da base de recursos da organização. Acredita-se que a RBV seja a alternativa 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. A figura abaixo retrata simplificada o estado de atuação dessas organizações.

Figura 2 – O ambiente setorial em termos de recursos.



Fonte: elaborada pelos autores.

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. 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, em condições históricas normais, 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, em dado momento, 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

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

resultados muito interessantes sobre a formação da base de recursos fomentando diálogos com a bricolagem (BAKER; NELSON, 2005) e com o campo do empreendedorismo (MEYER; NECK; MEEKS, 2002). Mesmo os casos analisados poderiam ser bastante enriquecidos, gerando-se explicações a muitos aspectos. Parece-nos coerente afirmar, de acordo com os casos, que, na ausência de recursos fundamentais, os gestores – ou empreendedores – criam com o que têm às mãos. Tenta-se ou buscar resultados alternativos por meios alternativos, ou resultados semelhantes aos que seriam obtidos com uma base de recursos-modelo por meios alternativos. De todo modo, tanto a bricolagem como o empreendedorismo prestar-se-iam como perspectivas bastante profícuas na explicação do fenômeno.

## 5 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 – parcialmente relatado neste artigo -, já se esboça uma primeira impressão de que a pesquisa em estratégia, voltando-se mais intensamente para o lócus da pequena organização, pode ampliar seu escopo para muito além do atual. A pequena organização é, em muitos setores, regra, não exceção. E, talvez – e aqui se adota 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 relatada neste artigo tem um cunho exploratório, e, como tal, dota-se de limitações explicativas. Acham-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. Intenta-se que, a partir da exploração inicial procedida, se gerem prerrogativas para se explicar “comos” e “porquês” ainda por se observarem na realidade organizacional. 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 mais 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.

Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR

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.

\_\_\_\_\_. 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.

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

Ricardo Lebbos Favoreto; Alexandre Marinho Teixeira; Marcelo Pereira Binder;  
Saulo Fabiano Amancio Vieira

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.

ITCNET. 7º Ranking ITCnet 2010 – As 100 maiores da construção. Disponível em: <<http://portalvgv.com.br/site/>>. Acesso em: 31 de jan. 2012.

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.

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.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n.3, p. 519-543, 1996.

PORTER, M., E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

SECOVI-PR. Edifícios de Londrina têm destaque na internet. 2010. Disponível em: <<http://www.secovipr.com.br/01-sex-not-esp.html?id=7203>>. Acesso: em 03 de março de 2012.

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.