



## **CAPACIDADES DINÂMICAS E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO EM UMA CONSTRUTORA COM FOCO NO MERCADO BAIXA RENDA**

Alberto Augusto Guedes (Centro Universitário de Votuporanga - UNIFEV)

Davi Lucas Arruda de Araújo (Universidade Presbiteriana Mackenzie - MACKENZIE)

Paolo Edoardo Coti-Zelati (Universidade Presbiteriana Mackenzie - MACKENZIE)

Regina da Silva Ornellas (Universidade de São Paulo - USP)

Oswaldo Gastaldon (Centro Universitário de Votuporanga - UNIFEV)

### **RESUMO**

Em ambientes competitivos e em constante mudança, a aplicação de estratégias que gerem vantagens competitivas é uma questão importante. As capacidades dinâmicas habilitam uma organização a criar, expandir e transformar seus recursos, levando-a a obter adaptação técnica e evolucionária. Dessa maneira, o objetivo deste artigo foi interpretar os atributos dos recursos e capacidades da Living Construtora que têm sido utilizados visando à obtenção de vantagem competitiva no segmento de imóveis de baixa renda. Foi promovida uma pesquisa exploratória qualitativa. Os resultados apontam que a vantagem competitiva alcançada pela Living Construtora foi adquirida por uma mescla de atributos da Cyrela, no que se refere a utilização dos recursos e no desenvolvimento de um modelo próprio de engajamento no mercado de baixa renda.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Vantagem competitiva. Ambiente.

### **1. INTRODUÇÃO**

O segmento de empreendimentos imobiliários necessita desenvolver novas capacidades para atender a um mercado em constante mudança, não importa sua natureza, como é o caso da recente ativação do Programa Minha Casa, Minha Vida.

Este estudo se limitou à compreensão dos recursos e capacidades que levaram uma empresa do setor a atingir uma posição de liderança em apenas dois anos de existência do programa – a geração de vantagem competitiva, mesmo que temporária. Portanto, é um estudo pioneiro na utilização do conceito de capacidades dinâmicas aplicadas ao segmento imobiliário, em um

programa específico, e propõe novos estudos para o avanço científico no entendimento da manutenção de vantagem competitiva em todo o setor.

O segmento imobiliário tem apresentado o desenvolvimento de novas capacidades que incluem a gestão, a tecnologia, o marketing e a tomada de decisões estratégicas. A Cyrela, como empresa-mãe, revisou e aprofundou seus conhecimentos acerca de um novo mercado, efetivando um planejamento estratégico de longo prazo nesse processo. Os passos mais importantes se referiram à análise do então ambiente competitivo e quais as regras da indústria – um novo ambiente, uma nova estratégia.

Entre 2004 e 2008, a Cyrela tratou o mercado de baixa renda como um “laboratório”, reunindo recursos e capacidades para definir uma nova base competitiva quando a oportunidade de apropriabilidade surgisse. De acordo com D’Aveni (1999), a meta dos gestores e competidores em cada ambiente é obter supremacia estratégica através do controle do grau e padrão da turbulência; isto porque rivais e clientes nunca se contentam com a situação estabelecida, fazendo com que a batalha pela supremacia seja contínua.

Depois de um período de crise entre 2003 e 2004, o setor da construção civil no Brasil voltou a apresentar taxas significativas de crescimento a partir de 2007. Em 2010, chegou à marca de 11,6% (IBGE, 2011), acumulando um crescimento de 83% nos últimos quatro anos (SINDUSCON, 2011), com uma previsão de crescimento de 6,7% em 2011 (IBGE, 2011). A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo projeta a necessidade da construção de 23,5 milhões de novas moradias até 2022 para zerar o déficit habitacional no país (CBIC, 2011).

A participação da construção civil no PIB nacional chegou a 5,3% em 2010; estima-se um crescimento mínimo de 6% entre 2012 e 2014 (IBGE, 2011), parcialmente pela expectativa da influência econômica da Copa do Mundo de 2014, a ser realizada no Brasil.

Boa parte do crescimento estimado deve-se ao “Programa Minha Casa, Minha Vida” – PMCMV – lançado pelo governo federal em 25 de março de 2009 e utilizando a Caixa Econômica Federal como agente centralizador dos financiamentos e sob a coordenação do Ministério das Cidades.

Criado para reduzir o déficit habitacional do país através de um processo maciço de financiamentos às classes de baixa renda, com taxas reduzidas e subsídios diretos ao financiado, o Programa concedeu em 2009 um total de R\$ 14,1 bilhões em financiamentos representativos de 276 mil unidades imobiliárias (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2010).

Em Bataglia e Meirelles (2009), nota-se que regulações governamentais podem estimular a demanda, regular a competição e oferecer subsídios. Conexões com a comunidade e instituições públicas reforçam a legitimidade, possivelmente provendo fundos e, assim, reduzindo falhas organizacionais.

Diversas empresas que atuavam somente nas camadas mais altas de renda passaram a olhar esse novo segmento de mercado como estratégia de diversificação de suas atividades, o que incluiu as líderes de mercado. Segundo Bataglia e Meirelles (2009), as organizações são afetadas por seus ambientes, moldadas pelos modelos através dos quais seus administradores formulam estratégias, tomam decisões e as programam. O Quadro 1 aponta o ranking das dez maiores em 2010.

As empresas líderes do segmento voltaram suas atenções para o Programa através da atuação direta, pela criação de subsidiárias criadas especialmente para esse fim, pela incorporação de outras empresas e pelo estabelecimento de parcerias. O Grupo Cyrela desenvolveu 73 obras em 2009, representando um volume de vendas superior a R\$ 3 bilhões. Esses números a posicionaram no segundo lugar do setor no Brasil, onde atua em 14 estados, com mais de 50 anos de atuação (VGV, 2010).

**Quadro 1 - As maiores do setor em 2010**

Empresa	Total m <sup>2</sup>	Total de Obras
Gafisa	5.859.272	459
Cyrela	3.315.467	73
Even	2.483.899	70
Brookfield	2.461.608	50
MRV	2.384.488	184
Grupo Capuche	1.453.151	23
WTorre	1.195.018	16
Goldfarb	1.171.830	61
Toledo Ferrari	1.106.659	19
Direcional	1.090.219	35

Fonte: VGV (2010)

Este artigo concentrar-se-á na Living Construtora, empresa do Grupo Cyrela Brazil Realty, que foi constituída para dedicar-se ao segmento de baixa renda. Em 2010, a Living contratou 33.400 unidades, representando quase 5% do PMCMV, com vendas de R\$ 1,8 bilhões e lançamentos totalizando R\$ 2,2 bilhões – quase 30% das receitas consolidadas do Grupo (CYRELA, 2011).

Portanto, a questão de pesquisa é: que recursos e capacidades disponíveis na Cyrela são aproveitados pela Living na busca de vantagem competitiva atuando no mercado de renda mais baixa? Este estudo se baseia nos pilares das Capacidades Dinâmicas da Organização, que são a criação, expansão e transformação dos recursos e capacidades da organização para atingir vantagem competitiva – temporária ou sustentável – ao alcançar a adaptação técnica e evolucionária.

O objetivo central deste estudo foi interpretar os atributos dos recursos e capacidades da Living que têm sido utilizados visando à obtenção de vantagem competitiva no segmento de imóveis de baixa renda. E os objetivos específicos consistem em: i) compreender o conceito de valor inerente à vantagem competitiva buscada no mercado de baixa renda; ii) entender quais os recursos e capacidades disponíveis para a obtenção de vantagem competitiva.

Após a contextualização desse estudo, serão abordadas as teorias inerentes a estratégia e a vantagem competitiva, como também a caracterização da empresa que serviu de base para esse estudo com a finalidade de responder as questões dessa pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo abordar os aspectos gerais acerca da visão baseada em recursos (RBV) e das capacidades dinâmicas, permeando os conceitos definidos por pesquisadores relevantes nessa temática.

### 2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A Visão Baseada em Recursos, ou VBR (Resource Based View, ou RBV) é uma abordagem que tem sido utilizada por muitos pesquisadores para explicar porque as organizações obtêm e mantêm vantagem competitiva num ambiente cada vez mais competitivo. Diversos estudos foram conduzidos nesse sentido (BARNEY, 1995; GRANT, 2004; BARNEY; CLARK, 2007, BARNEY; HESTERLY, 2010).

A obra seminal de Penrose, em 1959 – *The Theory of the Growth of the Firm* – explorou o aspecto dos recursos empresariais e o crescimento da empresa. Em anos seguintes, a VBR sofreu um processo de evolução conceitual, por autores como Barney (1991) e Wernefelt (1984). Barney (1991) estabelece de forma explícita uma articulação entre vantagem competitiva e recurso, sob o argumento de que, são os recursos que a empresa dispõe os responsáveis pela vantagem competitiva. Um dos desdobramentos que se encontra neste contexto foca-se no relacionamento, como recurso, entre empresa e fornecedores (parceiros) e clientes, na medida em que agentes externos podem deter recursos complementares de interesse para a própria empresa.

Essa perspectiva privilegia a organização interna das empresas, complementando a ênfase tradicional na estrutura da indústria e posicionamento estratégico. A premissa básica da VBR é a de que recursos heterogêneos e sua imobilidade proporcionam vantagem estratégica e desempenho superior à concorrência. Esse conceito foi explorado inicialmente por Wernefelt (1984) de que os recursos terão valor diferenciado se eles puderem ser traduzidos, também, como uma barreira de entrada em, pelo menos, um mercado e contribuirão para que a empresa obtenha retornos significativos – acima da média.

Para Barney e Hesterly (2010), estratégia é o caminho que uma empresa precisa construir para obter vantagens competitivas. A fonte dessas vantagens são os recursos (financeiros, físicos, individuais e organizacionais) e as capacidades. As vantagens competitivas de uma empresa relacionam-se com a adequação dos recursos e capacidades. Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que elas ocorrem quando uma organização consegue desenvolver as capacidades estratégicas mais apreciadas pelos clientes e de maneira que os concorrentes consideram difícil de imitar.

Para a VBR, é necessário que a empresa seja capaz de identificar suas competências essenciais antes de tomar decisões estratégicas importantes. Inclusive aquelas relacionadas com o ingresso ou saída de um determinado mercado, o investimento em novas tecnologias, a aquisição de capacidades similares ou complementares por meio da formação de redes de empresas. Barney e Hesterly (2010) conceituam que recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e programar estratégias. Na mesma obra, autores afirmam que as capacidades são ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Portanto, a mensagem principal da VBR é que as fontes de desempenho superior sustentável são internas. Kalpic, Pandza e Bernus (2003), observam que é essa capacidade interna de explorar e empregar recursos, mais do que externamente, ao se posicionar a empresa nos devidos mercados. O potencial competitivo de um recurso ou de uma capacidade deve ser questionado quanto ao valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2010). Nessa estrutura teórica, a sobrevivência de longo prazo das organizações está nas habilidades de desenvolver capacidades e inovações e na acumulação de capacidades.

Teece, Pizano e Shuen (1997), na busca do entendimento de como as firmas criam e sustentam as vantagens competitivas e como uma tentativa de integrar as vertentes já existentes em prol de uma contribuição para o desenvolvimento de uma teoria estratégica da firma, propõe um *framework* integrativo de algumas perspectivas e abordam três paradigmas existentes: as cinco forças competitivas (Porter, 1980) que se constitui um conceito enraizado na lógica estrutural, conduta e desempenho da organização industrial; conflitos estratégicos (Shapiro, 1989) que utilizam como base a teoria dos jogos para analisar a interação competitiva entre firmas; a VBR (PENROSE, 1959) que utiliza como chave para o entendimento das vantagens competitivas a estrutura e as eficiências internas da firma.

Em seguida, é apresentada pelos autores como complementar a VBR: as Capacidades Dinâmicas, que possuem a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva focando na capacidade de renovação de competências para adequação às mudanças e incertezas no ambiente. Enquanto que os primeiros paradigmas analisados possuem o foco nos mercados, no posicionamento e na análise dos recursos internos das firmas, as Capacidades Dinâmicas apresentam o caráter dinâmico dos mercados e de constantes mudanças no ambiente no que tange a adaptação, interação, e reconfiguração interna como, por exemplo, no ramo da tecnologia, que além de analisar as capacidades na escolha dos recursos da firma, posicionam e adequam suas escolhas a um ambiente competitivo dinâmico, que tende a sofrer mudanças constantes.

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A Teoria de Capacidades Dinâmicas objetiva a conexão das defasagens das perspectivas estudadas ao adotar uma abordagem de processo: agir como uma forma de acesso entre os recursos da firma e o ambiente mutável de negócios, os recursos dinâmicos ajudam a firma no ajuste de seu conjunto de recursos e, assim, manter a sustentabilidade da vantagem competitiva da firma, a qual, por outro lado, pode ser rapidamente eliminada. Portanto, enquanto a VBR enfatiza a escolha do recurso, ou a seleção de recursos apropriados, enquanto que as capacidades dinâmicas enfatizam o desenvolvimento e a renovação de recursos.

Ambrosini, Bowman e Collier (2009) recorrem a Barney (2001), conceituando de que as capacidades dinâmicas emprestaram valor aos argumentos da VBR pelo fato de que elas transformam o que é essencialmente uma visão estática em uma que engloba a vantagem competitiva em um contexto dinâmico.

Capacidades podem ser consideradas como a eficiência que uma organização gerencia os recursos que possui para entregar produtos ou serviços; e assim sendo, as capacidades são representadas como a habilidade de transformação. Teece, Pizano e Shuen (1997) conceituam capacidade dinâmica como “a habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para se adaptar rapidamente às mudanças ambientais”. Os autores propõem uma extensão do paradigma VBR, agregando uma dimensão temporal que se refere à necessidade das firmas de sistematicamente alterarem e/ou reconfigurarem seus estoques de recursos e capacitações em função das mudanças de seus ambientes competitivos e, como consequência, assegurarem de forma sustentável suas vantagens competitivas e a geração de rendas ricardianas.

A assunção básica das capacidades dinâmicas é que as competências centrais devem ser usadas para criar posições competitivas no curto prazo que podem ser usadas para construir vantagem competitiva no longo prazo. Portanto, o construto principal dependente é a vantagem competitiva sustentável; o construto principal independente se apoia em capacidades, capacidade de absorção, turbulência ambiental e agilidade.

Por decorrência, as capacidades podem ser vistas como algo difícil de perceber no processo de utilização dos recursos e produção de resultados. Nesse sentido, podem ser tidas como um recurso inimitável, levando à vantagem competitiva. Dosi, Fallio e Marengo (2008) afirmam que as capacidades dinâmicas estão relacionadas largamente com a habilidade da firma em sustentar o equilíbrio entre a continuidade e a mudança em suas capacidades, e fazer isso de modo competitivamente efetivo. Nesse sentido, ativos tangíveis podem ser utilizados por uma organização para aumentar sua posição de competitividade; porém, os ativos intangíveis podem gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Conforme Bataglia, Silva e Klement (2011), a defesa da imitação dá-se com base em estratégias que visam aumentar o grau de apropriabilidade da inovação lançada no mercado. O regime de apropriabilidade é definido pelas dimensões dos instrumentos legais e do processo produtivo (neste último, o grau de conhecimento tácito e a complexidade). Quanto à inovação, Popadiuk (2007) manifesta que a principal resultante de uma combinação adequada de recursos, capacidade e competências é a aprendizagem constante e cujo resultado final pode ser traduzido pela inovação, que é a incorporação de conhecimentos em produtos e serviços.

Em mercados caracterizados por mudanças e turbulências, o processo de criação de valor é importante para atender um consumidor cada vez mais mutável em suas necessidades e desejos. Os estudos de Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) apontam para a integração dos ativos tangíveis e intangíveis como sendo a fonte real de vantagem competitiva para enfrentar esse contexto – o que é conhecido como capacidades dinâmicas. North (2005) contextualiza que quanto mais forte é a competição, mais rápida é a mudança. Torna-se importante o desenvolvimento de novas capacidades pela aquisição, aprendizado e acumulação de ativos organizacionais e intangíveis numa visão de longo prazo (TEECE *et al.*, 1997); a reconfiguração e a recombinação constante dos diferentes tipos de recursos para gerar novas capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000), e o controle das fontes de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Na proposição de O'Regan e Ghobadian (2004), o alinhamento de capacidades genéricas e planejamento estratégico é um pré-requisito para o alto desempenho.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos enfatizando a metodologia e tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, o processo analítico adotado e o tratamento dos dados.

#### **3.1 METODOLOGIA E TIPO DE PESQUISA**

Adotou-se a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.

Portanto Godoy (2006) reforça que a pesquisa qualitativa mesmo sendo utilizada pelos antropólogos e sociólogos, vem ganhando espaço reconhecido em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais.

O tipo de pesquisa que suportou este artigo foi uma pesquisa qualitativa básica na Living Construtora, por intermédio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com diretores da empresa e análise das categorias elaboradas durante este procedimento. O objetivo foi o de descrever e entender o processo de obtenção da vantagem competitiva que levou a empresa a se tornar líder no segmento de imóveis para a classe de renda baixa.

### 3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender o conceito de valor relacionado à vantagem competitiva, como também o entendimento sobre os recursos e capacidades na obtenção da mesma no contexto do mercado de baixa renda.

As entrevistas foram realizadas individualmente, constando de duas rodadas com cada um dos entrevistados, durante os meses de setembro e outubro 2011. Também foi realizada a pesquisa documental, representada por relatórios internos da companhia e acesso de informações institucionais do Grupo Cyrela no portal de relações com investidores.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. As gravações foram permitidas pelos sujeitos.

Durante o processo de negociação para entrevistas e acesso aos relatórios corporativos os autores argumentavam que não se tratava de uma avaliação sobre a empresa, mas uma pesquisa acadêmica visando compreender a percepção deles acerca dos assuntos relatados. Os conteúdos das gravações foram transcritos como textos e a partir delas as primeiras reflexões puderam ser realizadas pelos autores.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

Foram realizadas 3 entrevistas no local de trabalho, com três funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles a diretora financeira, diretor de desenvolvimento imobiliário e novos negócios e por fim o diretor geral da empresa Living não sendo permitida a identificação nesse relatório utilizou-se as siglas E1, E2 e E3 respectivamente para referência aos sujeitos citados. Podemos visualizar o perfil dos sujeitos no Quadro 2:

**Quadro 2 - Perfil dos sujeitos**

Sujeitos	Sexo	Idade	Tempo na empresa	Nível Hierárquico
E1	Feminino	46	6 anos	Diretora financeira
E2	Masculino	45	5 anos	Diretor de desenvolvimento imobiliário e novos negócios
E3	Masculino	50	8 anos	Diretor geral

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

### 3.4 PROCESSO ANALÍTICO

Numa pesquisa qualitativa, a análise de dados tem por objetivo fornecer sentido aos dados coletados, portanto para Flores (1994) pode-se definir a análise de dados como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com um fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.

As estratégias para a obtenção de dados proporcionam dados fenomenológicos que por sua vez representam a concepção do mundo que têm os participantes o objeto de investigação.

Ainda conforme Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, observação participante, o trabalho em campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais.

Após a leitura dos textos das entrevistas, que permite aos pesquisadores obter uma idéia geral do conteúdo, segue o primeiro nível de análise descrita por Merriam (1998), que é o nível de análise descritiva, quando são extraídos os dados significativos do “todo” coletado e então os agrupam em temas, a partir da comparação constante.

Segundo Flores (1994), a análise é um processo aplicado à realidade que nos permite discriminar seus componentes em algum nível determinado, descrever as relações entre tais componentes e utilizar essa primeira visão conceitual do todo como instrumento para realizar novas análises com maior profundidade, que levam a sínteses mais adequadas. Por sua vez, Flores (1994) argumenta que os dados possuem importância limitada e é necessário encontrar significados neles.

Portanto essa pesquisa está inspirada nos princípios de análise de dados com base nos conceitos de categorização utilizando-se os princípios de Flores (1994). De acordo com essa abordagem de categorização a organização e análise de dados são feitas por temas definidos como relevantes ao pesquisador.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Knott (2009, p. 167), “uma abordagem complementar começa com as qualidades distintivas e de valor de um produto ou serviço, e procura representar os atributos e interações na empresa que geram essas qualidades”.

Flores (1994) conceitua que os dados possuem uma importância limitada; é necessário encontrar significado neles se queremos que resultem úteis para o investigador.

Para categorizar os componentes analisados, Flores (1994) indica que os princípios de análise de dados se baseiam na operação de classificação dos elementos constitutivos, redução de dados, disposição dos dados, passagem do particular para o geral e, conseqüentemente, verificação de conclusões.

Quadro 3 - Categorias da pesquisa

<b>Metas-categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
VALOR EM VANTAGEM COMPETITIVA	Credibilidade Qualidade
RECURSOS E CAPACIDADES EM VANTAGEM COMPETITIVA	Recursos Financeiros Recursos Humanos Tecnologias Diversidade Geográfica Plataforma Nacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

A empresa não autorizou a liberação da identificação dos entrevistados, os quais serão doravante cognominados como entrevistados E1, E2, E3.

Estes entrevistados foram abordados através de uma entrevista com nove perguntas abertas, que englobavam os dois objetivos principais conforme a divisão de metas-categorias estabelecida: valor em vantagem competitiva com duas subcategorias e recursos e capacidades em vantagem competitiva com cinco subcategorias.

A modalidade adotada foi a de entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOY, 2006).

Flores (1994) resume a análise de dados como “conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizados a partir dos dados com o fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação”. Nessa direção, seguiu-se a análise de dados em princípios que envolveram: agrupamento; recontagem; passagem do particular para o geral; inclusão; subordinação; ordenamento; concorrência; e covariação.

##### **4.1 META-CATEGORIA VALOR EM VANTAGEM COMPETITIVA**

Análise das respostas com relação ao primeiro objetivo específico: Compreender o conceito de valor inerente à vantagem competitiva buscada no mercado de baixa renda.

##### **4.1.1 Credibilidade**

Refere-se à percepção da empresa sobre o valor que seus clientes dão a essa categoria, especialmente no tocante ao cumprimento do prazo e condições gerais firmados no ato da venda do imóvel.

O entrevistado E2 afirmou:

[...] Sem dúvida alguma, a credibilidade dos nossos empreendimentos. Credibilidade é a certeza que o cliente tem de receber o que a gente prometeu, no tempo, no custo e na qualidade. É isso que diferencia os empreendimentos de nossa empresa.

E2 ainda complementou com “tempo é minha prioridade, para atender a pressão de custos e cumprir aquilo que foi prometido ao cliente”.

Essa categoria coaduna-se com o pensamento de Barney e Hesterly (2010), quando afirmam que recursos valiosos podem se converter em um fenômeno social complexo. A habilidade de outras empresas de imitá-los, tanto por meio de duplicação direta quanto de substituição, é geralmente restrita.

#### **4.1.2 Qualidade**

Pertinente também à percepção da empresa sobre o valor que seus clientes dão a essa categoria, recebendo o bem nas condições esperadas no momento da compra. Todos os entrevistados citaram esse aspecto, destacando-se o depoimento do entrevistado E3 quanto à qualidade:

[...] Os clientes buscam, acima de tudo, o bem imóvel. O que eles buscam é ter o imóvel que você prometeu para eles, acima de tudo. Entregar e ele receber esse imóvel. Então, a valorização que o cliente tem, em primeira mão é receber o bem que ele pretendeu comprar.

O entrevistado E3 afirmou ainda que “[...] eu tenho que entregar aquilo que eu prometi vender, ainda na planta, lá no estande de vendas.”.

Nessa categoria, observa-se que Barney e Hesterly (2010) contribuem com o pensamento de que os esforços de diferenciação de produto mudam para tecnologias novas para refinamento de produto como base para a diferenciação.

### **4.2 META-CATEGORIA RECURSOS E CAPACIDADES EM VANTAGEM COMPETITIVA**

Neste objetivo que é de caracterizar os recursos e capacidades disponíveis para a obtenção de vantagem competitiva, a análise dos dados coletados refere-se à caracterização dos recursos e capacidades que geraram a vantagem competitiva da Living, conforme seus próprios dirigentes.

#### **4.2.1 Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros significam, na ótica dos entrevistados, à capacidade da empresa financiar completamente todos os seus lançamentos dentro do programa. Trata-se, portanto, da capacidade de endividamento, a partir do balanço consolidado do Grupo Cyrela.

O entrevistado E1 declarou que:

[...] os recursos financeiros são a principal fonte de recursos, porque temos um bom índice de endividamento na CEF. Eles analisam o balanço da Cyrela (consolidado) e através de cálculos, estabelecem o limite de crédito no programa Minha Casa, Minha Vida. Isso faz uma enorme diferença.

O entrevistado E1 complementou dizendo que:

Os recursos financeiros sempre vieram da Cyrela porque, como te falei, é a capacidade de tomar financiamento que temos e que é gerada pela Cyrela. O nosso balanço permite uma alavancagem muito grande, que os concorrentes têm, mas em menor volume. Isso dá uma vantagem de sempre ter o financiamento para iniciar, construir e terminar os empreendimentos. Por outro lado, tem uma parte técnica que foi desenvolvida aqui mesmo, o jeito de pensar as coisas e como chegar ao cliente com um produto para a baixa renda. Então, os recursos financeiros e o nome vieram da Cyrela,

mas a parte técnica e a capacidade de entrega foram desenvolvidos aqui mesmo na Living [...].

Collis e Montgomery (2008) observam que a vantagem competitiva, seja qual for sua fonte, em última análise pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que permite que a empresa desempenhe atividades melhor ou com menos custo que os concorrentes.

#### **4.2.2 Recursos Humanos**

Nesta categoria, observou-se a extrema preocupação dos entrevistados em ressaltar o papel desses recursos no modelo de gestão da empresa: o treinamento; o desenvolvimento; e a retenção de um recurso que consideram valioso para o sucesso da empresa.

Na visão do entrevistado E1:

[...] os recursos humanos também dá pra gente a capacidade de continuar num patamar acima deles em qualidade, técnica de construção, entrega no prazo e atendendo o que o cliente espera receber quando compra nosso imóvel.

Para o entrevistado E3:

[...] recursos humanos, né? Pessoas. Isso é uma capacidade da empresa tem – de atrair as pessoas para trabalhar – é, também, não só atrair como reter essas pessoas e capacitá-las para o desempenho das funções. Isso, é, em todos os níveis, quer seja operário, quer seja mestre de obras, trabalhos administrativos, gerentes, assim por diante.

Barney e Hesterly (2010) manifestam que recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e a visão individual dos gerentes e dos funcionários de uma empresa.

No depoimento do entrevistado E2:

[...] é uma empresa, um grupo que investe nas pessoas. É que claro que as diretrizes vêm da Cyrela, mas dá liberdade para a gente desenvolver nossas habilidades em equipe. Há investimento em treinamento, desenvolvimento e principalmente no apoio ao que fazemos.

#### **4.2.3 Tecnologias**

A utilização de uma plataforma nacional de atuação levou ao desenvolvimento de novas tecnologias de construção para enquadramento no programa, ao mesmo tempo em que permitisse a qualidade dos imóveis. Esta categoria denota que a empresa procura a junção dos aspectos custo e qualidade como vantagem competitiva. O entrevistado E3 considerou que:

[...] para a baixa renda, você tem que trabalhar mais como uma construtora do que como uma incorporadora. A mentalidade é diferente. Então, o custo de obra, a alteração é fundamental. Senão a gente não consegue criar o preço de construção para criar o preço de venda. Em 2008, a gente criou o que chamou Living Industrial, que foi um desenvolvimento de um laboratório aqui em São Paulo. Nós compramos um terreno em Campinas e investimos em torno de uns... entre terreno e construção... em torno de 10 milhões de reais para fazer o desenvolvimento tecnológico, um novo sistema. Um aprimoramento do sistema construtivo. Com isso, a gente fica mais

competitivo. A gente tem uma área aqui dentro que chamamos de Desenvolvimento Tecnológico, que tem um grupo de 10 ou 12 pessoas, que desenvolve isso. Fazemos isso para sermos competitivos. Se nós fizermos igual ao que o mercado vem fazendo, uns 95%, não seríamos competitivos.

Collis e Montgomery (2008) expressam que um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes querem a um preço que eles estão dispostos a pagar. Os autores igualmente atestam que uma das fontes de inimitabilidade é a *dissuasão* econômica, a qual ocorre quando uma companhia antecipa-se a um competidor ao realizar um investimento maciço em um ativo. Nesse mesmo panorama teórico, Bataglia e Meirelles (2009) preconizam que o ambiente tecnológico pode ser caracterizado por condições de alta oportunidade nos estágios iniciais do desenvolvimento industrial.

#### **4.2.4 Diversidade Geográfica**

A concentração dos recursos do Programa Minha Casa, Minha Vida nas grandes capitais provocou a alta nos preços dos terrenos, fazendo com que a oferta de imóveis com enquadramento no programa diminuísse. A Living, que já vinha atuando em algumas capitais, passou, a partir de 2010, a expandir sua área geográfica de atuação. Com isso, adotou uma política de “interiorização”, realizando obras nas capitais de menor porte e em diversas cidades dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Os gestores da empresa consideram que essa capacidade de entrar em novos mercados utilizando os mesmos recursos que a levaram a uma posição de vantagem competitiva está surtindo efeitos positivos.

O entrevistado E3 disse:

[...] hoje o mercado está bem consolidado. O mercado é grande e ele é bem dividido, e tem, cada empresa acabou se especializando num mercado mais forte numa região. A MRV é muito forte no interior, no interior de São Paulo, no interior de Minas Gerais, então são os grandes mercados da MRV. Por quê? Porque ela, a modalidade, a estratégia de negócio dela foi fazer pequenos empreendimentos e ela ganhou esse mercado há 10 anos, há 15 anos, quando ela começou. ...nós, ao contrário, nós aproveitamos o mercado das grandes capitais. Então, se você comparar a capital de São Paulo, a Living é muito mais forte na cidade de São Paulo...do que a MRV. Na cidade do Rio de Janeiro também, na cidade de Porto Alegre também. E agora, nós da Living, estamos buscando o que resta na “interiorização”. Então, nós começamos esse processo no ano passado mais para o interior, para ganhar mais mercado. Campinas, Maringá, Ribeirão Preto, Londrina, São José do Rio Preto, interior de Minas Gerais. Mais nessa estratégia. Porque nos outros estados, nas capitais, a gente já tem.

Estratégias corporativas devem se empenhar em alavancar recursos em todos os mercados nos quais esses recursos contribuem para a vantagem competitiva ou para competir em novos mercados que melhorem os recursos corporativos (COLLIS; MONTGMERY, 2008). Os autores ainda afirmam que uma boa estratégia corporativa, então, requer a avaliação contínua do escopo da empresa.

A diversificação geográfica embute desafios sócio-culturais, exemplificados na referência à Belém e as tipidades características das cidades do interior paulista. Algumas ações podem ser exploratórias, destinadas ao reconhecimento do mercado; outras, por falharem em reunir todos os aspectos da questão.

No pensamento de Popadiuk (2007), a exploração pode envolver pesquisas básicas, implicando menos incertezas, horizontes de tempo mais longos e feitos menos difusos comparativamente com o desenvolvimento de produtos. Encarada como parte de um processo de alinhamento entre a organização e seu ambiente, a evolução da firma requer múltiplos experimentos de tentativas, gerando ações alternativas, das quais poucas serão escolhidas (BATAGLIA; MEIRELLES, 2009). Ambrosini *et al.* (2009) argüem que, para entender capacidades dinâmicas, precisamos considerar as percepções gerenciais sobre a necessidade de mudança, as quais são funções de suas percepções a respeito dos ambientes externo e interno à firma.

#### **4.2.5 Plataforma Nacional**

A empresa julga que a vantagem competitiva também adveio da utilização de uma plataforma nacional de vendas e construção. E que ela auxilia no processo de interiorização.

O entrevistado E2 respondeu da seguinte forma:

[...] a gente aqui tem atitude para fazer as coisas. Esse é o positivo do nosso negócio. Não adianta ter um discurso bonito, se a nossa atitude na ponta, nosso comportamento não for esse... não se aproximar do cliente. A gente tenta equilibrar. Num primeiro momento é muito difícil. Cada estado tem uma cultura diferente. Funciona de forma diferente. Você tem de botar tudo dentro da mesma plataforma. Eu aprendi que algumas coisas você discute, você compartilha, você molda para uma cultura local diferente. Em São Paulo, eu não preciso botar ponto de ar condicionado no apartamento. Agora, em Belém, eu preciso. A cidade é mais quente. Algumas coisas a gente vai adaptando. Agora, a cultura do baixo custo, a cultura de entregar para o cliente aquilo que você prometeu, a forma de atender, as ferramentas disponíveis para você tornar a vida do cliente mais fácil, clareza das informações, isso eu posso universalizar. E isso gera retorno para a empresa e o tempo inteiro a gente tá pensando nisso. E isso é o ABCD. D de disciplina, o B e o C é o baixo custo e o A é a agilidade. Quando você tem uma plataforma universalizada, você consegue aplicar isso.

As capacidades dinâmicas são utilizadas para sustentar um fluxo de receitas em ambientes de mudanças; elas refrescam e renovam a natureza do estoque de recursos, mais do que incrementalmente as adaptam. São necessárias como vantagens baseadas em recursos em ambientes dinâmicas podendo ser rapidamente exauridas (Ambrosini *et al.*, 2009).

Por sua vez, o entrevistado E3 respondeu:

[...] você tem que trabalhar com padronização, com repetição, com ganho de escala. Então, o trabalho forte você tem que fazer dentro da empresa, como um todo, que é você tem de ter processos e padrões que sirvam para o Brasil inteiro. Isso também foi uma mudança que nós tivemos de fazer. Porque a Living nasceu numa cultura da Cyrela, que vem de média e alta renda, espalhada pelo Brasil e em várias regionais. Então, a Living teve o papel de ter sua própria cultura de negócio, uma cultura diferente de fazer alto e médio padrão, e padronizar os processos, os projetos, seus padrões para o Brasil inteiro. E, até o final do ano, estará implantando esse processo e padrões no Brasil inteiro. São fundamentais para a gente poder ganhar escala e competitividade.

Barney e Hesterly (2010), afirmam existir economias de escala em um setor quando os custos de uma empresa caem em função de seu volume de produção. À medida que o volume de produção

de uma empresa aumenta, seus custos começam a cair. Bataglia e Meirelles (2009) propõem um modelo de complementações entre ecologia populacional e economia evolucionária.

Nesse modelo proposto, as firmas são repositórios de capacidades e rotinas organizacionais que buscam o alinhamento com as demandas de seleção do ambiente de modo a atingir seus objetivos de maneira efetiva e eficaz, aumentando suas chances de sobrevivência.

## **5. CONCLUSÕES**

Esse artigo procurou atender o objetivo de identificar os atributos dos recursos e capacidades da empresa que têm sido utilizados visando à obtenção de vantagem competitiva no segmento de imóveis de baixa, especificamente no Programa Minha Casa, Minha Vida. Para Flores (1994), as conclusões são proposições nas quais se congregam os conhecimentos adquiridos pelo pesquisador em relação ao problema estudado, utilizando a comparação como ferramenta de obtenção de tais conclusões, formulando as propriedades fundamentais das categorias. A pesquisa efetuada e seus resultados demonstraram que a vantagem competitiva alcançada pela Living Construtora – líder de mercado em apenas dois anos de atuação – foi adquirida e desenvolvida por uma mescla de atributos da Cyrela e da própria Living. Na primeira parte, o aspecto dos recursos financeiros. Na segunda, o desenvolvimento de um modelo próprio de engajamento no mercado de baixa renda.

Os recursos financeiros são traduzidos pela capacidade de endividamento do grupo, por meio de seu balanço consolidado. Isso significa uma capacidade superior de contrair empréstimos para a totalidade dos empreendimentos lançados em todo o país. Existe uma realimentação de fluxo de caixa, representada em pouco espaço de tempo pela participação dessa faixa de atuação no total do Grupo – 30% de suas vendas advêm da Living.

Com referência ao desenvolvimento de um modelo próprio, temos as categorias representadas por recursos humanos, tecnologia, diversificação geográfica e plataforma nacional. Existe uma combinação de todos esses aspectos. A preocupação com a contratação, treinamento, desenvolvimento e retenção da mão-de-obra necessária para cumprir os quesitos de qualidade, custo e prazo de entrega. O emprego da tecnologia para reduzir custos de materiais e a padronização para o esforço construtivo acima do esforço empreendedor. A diversificação geográfica foi percebida como uma opção à elevação dos preços de aquisição dos terrenos nas grandes capitais e a empresa tem obtido resultados econômicos nesse sentido. Finalmente, a utilização de uma plataforma nacional, que compreende vendas, construção e atendimento das necessidades dos clientes sem detrimento da qualidade e preservação do baixo custo (padronização construtiva).

Um dos aprendizados do estudo foi a organização como capacidade de gerenciar os recursos à disposição da empresa. Partindo do potencial financeiro do grupo, a empresa desenvolveu atributos que geraram vantagem competitiva – os recursos humanos e tecnológicos, principalmente. Podemos também destacar o aprendizado com a utilização de uma padronização construtiva que respeita as diferentes culturas regionais. O referencial teórico foi de extrema valia para a compreensão do problema de pesquisa e o atendimento dos objetivos traçados. A aderência dos paradigmas foi total, clara e plenamente aplicável ao contexto investigado.

As entrevistas demonstraram uma sensibilidade plena dos entrevistados com as questões. Houve clara participação e entusiasmo para colaborar e cooperar. O envolvimento dos entrevistados extrapolou o que deveria ser perguntado, resultando em um universo de itens interessantes –

embora fugindo algumas vezes ao cerne da questão, mas continuando pertinentes ao objetivo geral da pesquisa. Esta contribuição positiva estimula novas pesquisas no setor imobiliário.

No campo das recomendações, uma pesquisa envolvendo os principais agentes do Programa teria uma contribuição acadêmica interessante, porque envolveria uma visão mais abrangente do segmento de baixa renda. A limitação da pesquisa deu-se pela utilização de uma única empresa; todavia, a contribuição positiva é que se trata da líder do mercado. Outra recomendação é a extensão da pesquisa a alguns plantões de vendas, procurando identificar o conceito de valor pelos potenciais adquirentes de imóveis.

## 6. REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, p. 9-24, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9 n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Nova York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2010.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. **Management Research**, v. 7, n. 2, p. 87-101, 2009.
- BATAGLIA, W.; SILVA, A. A.; KLEMENT, C. F. F. As dimensões da imitação entre empresas. **Revista de Administração Empresas**, v. 51, n. 2, p. 160-174, 2011.
- BLAIKIE, N. **Designing social research: the logic of anticipation**. Cambridge: Polity Press, 2000.
- CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Construção civil precisa duplicar em 10 anos**. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/construcao-civil-precisa-triplicar-em-10-anos>>. Acesso em 7/04/2001.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 140, p. 142-150, 2008.
- CYRELA BRAZIL REALTY. **Demonstrações financeiras 2010 IFRS** (Padrão Internacional). Disponível em: <<http://ri.brazilrealty.com.br/port/inf FINAN/df.asp>>. Acesso em 9/05/2001.
- D'AVENI R. Strategic supremacy through disruption and dominance. **Sloan Management Review**, n. 40, p. 127-136, 2009.
- DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. An introduction organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. **Organizations Studies**, v. 29, p. 1165-1185, 2008.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21 n. 10, p. 1105-1121, 2000.
- FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis**. Hoboken: Wiley-Blackwell Publishing, 2004.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2010, o PIB varia 7,5% e fica em R\$ 3,675 trilhões**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticia/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1830&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticia/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1)>. Acesso em 7/04/2011.
- JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a vantagem competitiva: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KALPIC, B.; PANDZA, C.; BERNUS, P. Strategy as a creation of corporate culture. In: **Handbook on Enterprise Architecture**. Nova York: Springer, 2003.
- KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v.2, n. 2, p. 163-174, 2009.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2.ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Ministério das Cidades e Caixa divulgam números do Minha Casa Minha Vida**. Disponível em: <[www.cidades.gov.br/ministerio.../BalancoMCMV13042010.pdf](http://www.cidades.gov.br/ministerio.../BalancoMCMV13042010.pdf)>. Acesso em 14/04/2011.
- NORTH, D. C. Institutions and the process of economic change. **Management International**, v. 9, n. 3, p. 1-83, 2005.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. The importance of capabilities for strategic direction and performance. **Management Decision**, v. 42, n. 1, p. 265-273, 2004.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.
- POPADIUK, S. Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior? In: **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.
- PORTER, M. E. **Competitives strategy**. New York: Free Press, 1980.
- RYNES, S.; GEPHART JR., R. P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47 n. 4, p. 454-461, 2004.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **RAND Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.
- SINDUSCON. Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo. **Construção Civil: desempenho e perspectivas**. Disponível em: <[http://www.sindusconsp.com.br/envios/2011/construmail/img/1705/apresentacao\\_Feicon\\_%202011\\_V4.ppt#256,1,Construção civil: desempenho e perspectivas](http://www.sindusconsp.com.br/envios/2011/construmail/img/1705/apresentacao_Feicon_%202011_V4.ppt#256,1,Construção%20civil:%20desempenho%20e%20perspectivas)>. Acesso em 7/04/2011.
- TEECE, D.; PISANO G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18 n. 7, p. 509-533, 1997.
- VGTV. Portal VGTV. **ITCnet anuncia o Ranking das 100 maiores construtoras do Brasil**. Disponível em: <<http://www.portalvgtv.com.br/site/>>. Acesso em: 27/03/2011.
- WERNEFELT, B. A. A resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.