

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS INTERNOS E AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS PERPETRADAS POR MÉDIAS EMPRESAS:

proposições decorrentes de um estudo longitudinal multicaso

INTERNAL ORGANIZATIONAL ASPECTS AND THE STRATEGIC PRACTICES CARRIED-OUT BY MEDIUM-SIZED ENTERPRISES:

Propositions suggested by a longitudinal multiple-case study

Ricardo Lebbos FAVORETO¹

Saulo Fabiano AMÂNCIO-VIEIRA²

Thiago Spiri FERREIRA³

Recebido em: 12/04/2018

Aceito em: 22/08/2018

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.32344>

RESUMO

A associação entre aspectos organizacionais internos e vantagem competitiva é central à teoria dos recursos. Como no campo da estratégia em geral, boa parte das pesquisas empíricas da teoria dos recursos é conduzida com organizações de grande porte. Considerando-se que especificidades relativas ao porte podem demandar construções teóricas específicas, objetiva-se neste artigo analisar o comportamento estratégico de empresas de médio porte pela via dos seus aspectos organizacionais internos. As análises conectam aspectos organizacionais internos às práticas estratégicas perpetradas pelas empresas. Trata-se de estudo longitudinal multicaso, em que se exploram dados de três incorporadoras imobiliárias familiares. A busca por elementos comuns aos casos permitiu a detecção de quatro ocorrências internas principais e seis práticas estratégicas correntes. Os resultados sugerem a importância de levar em conta as peculiaridades relativas ao porte para compreender o comportamento estratégico. No fim do trabalho, apresentam-se quatro proposições substantivas que, associando estratégia, aspectos internos e características do porte organizacional, oferecem possibilidades explicativas para o comportamento estratégico das empresas estudadas.

Palavras-chave: Aspectos organizacionais internos. Estratégia. Práticas estratégicas. Empresas de médio porte. Incorporadoras imobiliárias familiares.

¹ Professor da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

² Professor da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

³ Mestrando em Administração na Universidade Estadual de Londrina (UEL).

ABSTRACT

The association between internal organizational aspects and competitive advantage lies at the heart of resource theory. As in the strategy field in general, empirical research in resource theory is largely conducted in large organizations. Assuming that specificities related to size may demand specific theoretical constructions, this paper intends to analyse the strategic behaviour of medium-sized organizations through their internal aspects. The analyses relate internal organizational aspects to the strategic practices perpetrated by the organizations. This is a longitudinal multiple-case study carried out with three construction companies. The search for elements common to the cases allowed the detection of four main internal occurrences and six current strategic practices. Results suggest the importance of taking into account the peculiarities related to size in order to understand strategic behaviour. At the end of the paper, we present four substantive propositions that, associating strategy, internal aspects and organizational size, offer explanatory possibilities for the strategic behaviour of the studied organizations.

Keywords: Internal organizational aspects. Strategy. Strategic practices. Medium-sized enterprises. Family-owned construction companies.

1 INTRODUÇÃO

São muitas as organizações que, embora distantes dos holofotes do mercado (e acadêmicos), sustentam altos desempenhos nos mercados em que atuam. As empresas identificadas por Hermann Simon como *hidden champions* são exemplos disso (SIMON, 1996). O estudo de Simon (1996) chama atenção para o fato de que a economia alemã, a quarta maior do mundo (IPRI, 2015), não se apoia inteiramente na força de gigantes como Volkswagen, Siemens ou Bosch, mas há um conjunto de empresas menores, praticamente anônimas, que subsidiam as exportações alemãs, constituindo uma base pulverizada de sustentação da economia. O *framework* desenvolvido por Simon (1996) permitiu a identificação de traços comuns dessas empresas, por ele reconhecidos como fatores de sucesso.

Alguém que desconhecesse exemplos outros de empresas que, como as apontadas por Simon (1996), são fortes exportadoras, se bem que menores que as mais afamadas (portanto, menores, mas não tão pequenas), provavelmente não teria dificuldades em se lembrar de pequenas ou médias empresas que, regionalmente, são muito bem sucedidas. No entanto, conquanto seja esse um fenômeno conhecido dos pesquisadores, o campo da estratégia, não raro, encontra alguma dificuldade de se aproximar desses casos porque suas raízes estão fincadas em alicerces construídos a partir de dados extraídos do lócus da grande organização. A teoria dos recursos, utilizada como referencial na pesquisa realizada, dá mostra disso. Sua pesquisa empírica, tanto a nacional (FAVORETO; SERRA, 2015), quanto a estrangeira (FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA, 2014), apoia-se prevalentemente sobre análises de dados provenientes de casos de grandes organizações.

A *Resource-based View* (RBV) é uma das mais populares, frutíferas (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003) e amplamente aceitas (NEWBERT, 2007) teorias do campo da estratégia. Na década passada, chegou-se a se afirmar que a RBV era, indiscutivelmente, o fundamento teórico dominante da gestão estratégica (STIEGLITZ; HEINE, 2007). Apresentando-se como

alternativa à reputada perspectiva porteriana (PORTER, 1980), a RBV alterou o foco da pesquisa em estratégia, do ambiente competitivo para os recursos que as organizações desenvolvem para competir nesse ambiente (MILLER; SHAMSIE, 1996).

Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2010, p. 105) referem-se a essa “transição” nos seguintes termos: “[...] as estratégias, que antes eram estabelecidas partindo-se das condições ambientais (Porter, 1996), passaram a ser formuladas a partir de seus recursos (Barney, 1991)”. Do clássico Barney (1991), pode-se deduzir que pelo menos três preceitos são centrais à estrutura da teoria: primeiro, que as organizações atuantes num mesmo setor diferem entre si, ou seja, são heterogêneas, quanto aos recursos estratégicos que controlam; depois, que esses recursos são determinantes para o desempenho organizacional; e, ainda, que, para que a heterogeneidade interfirma (e, consequentemente, as vantagens competitivas) seja duradoura, os recursos não podem ser perfeitamente móveis entre as organizações.

A despeito da denominação, não raramente, a teoria a que habitualmente se refere como RBV abrange mais que recursos. Os preceitos nos quais se amparam os trabalhos seminais do campo (e.g., BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993) viabilizaram a emergência de um arcabouço teórico voltado, de modo mais amplo, para os aspectos organizacionais internos. Esses aspectos, além de recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), englobam elementos outros, como capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990), rotinas (NELSON; WINTER, 1982) e processos gerenciais internos (BATES; FLYNN, 1995; SANCHEZ, 2003). Na literatura, é comum a referência conjunta a esses elementos. Em Lemos e Picchiali (2014, p. 286), por exemplo, registra-se o seguinte: “Como o pressuposto fundamental da perspectiva da RBV é que o *recurso* e a *capacidade* organizacional são impulsionadores da geração de valor da firma [...]” (destaque nosso).

Visando aproximar a pesquisa sobre aspectos organizacionais internos da organização de médio porte, procede-se neste artigo à geração de proposições substantivas, formuladas a partir da análise de três casos protagonizados por médias empresas. Assume-se que diferenças de porte podem ensejar diferenciações teóricas, visto que a adequação da teoria às especificidades relativas ao porte é, por vezes, necessária para se conseguir uma apreciação mais autêntica do fenômeno organizacional. Efeitos decorrentes do tamanho vêm sendo considerados já há algum tempo na teoria administrativa. O grande porte é associado, por exemplo, à inércia organizacional e ao insucesso na adaptação a mudanças de condições (HANNAN; FREEMAN, 1984; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) e o pequeno porte, por exemplo, à maior vulnerabilidade a interrupções ambientais (CARTER, 1990). Consequentemente, tendem a se desenvolver teorias capazes de apreender esses efeitos, como procedido em Carter (1990), pesquisa que modifica um modelo para torná-lo propício à análise de pequenas organizações.

Organizações de médio porte não têm, como organizações de grande ou de pequeno porte, recebido atenção distintiva no campo da estratégia. Geralmente, estudos que consideram os efeitos do porte tratam de modo conjunto os conceitos de pequenas e médias organizações, não os distinguindo entre si (e.g, MILLER, 1987; HEXSEL; LAGRECA, 2007). É comum na literatura estrangeira a utilização da sigla SMEs (*small and medium-sized enterprises*) (e.g., SIRMON; ARREGLE; HITT; WEBB, 2008) ou da expressão *small and medium-sized firms* (e.g., MILLER, 1987) e, na literatura nacional, da sigla PMEs (pequenas e médias empresas) (e.g., HEXSEL; LAGRECA, 2007), indicativos de que não se costuma lidar com o médio porte como categoria específica, mas como se pequeno e médio porte fossem, associadamente, uma única categoria. No Brasil, em documentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) buscados na página da instituição, não é

incomum que se proceda da mesma forma, ora associando a média empresa à pequena, ora à grande (BNDES, 2015). A construção de proposições teóricas voltadas especificamente para empresas de médio porte justifica-se, assim, em razão dessa lacuna.

A pesquisa realizada orientou-se pelo objetivo geral de analisar o comportamento estratégico de empresas de médio porte pela via dos seus aspectos organizacionais internos. Que práticas estratégicas se perpetram em função desses aspectos? Essa foi a questão que acompanhou a exploração teórica dos casos. Utiliza-se aqui a expressão prática estratégica em sentido genérico (não necessariamente conforme conotação interpretativista) como padrão de ações a orientar o comportamento estratégico. Percorreram-se, para tanto, os seguintes objetivos intermediários: i) detectar as principais ocorrências internas ao longo da vida organizacional; (ii) identificar práticas estratégicas associadas a essas ocorrências; (iii) ordenar elementos proposicionais que expressem padrões de comportamento estratégico do tipo de empresa visado. Como o estabelecimento de padrões requer reincidência de constatações, procedeu-se à análise longitudinal dos casos, de modo a se cobrir todo o período da vida organizacional.

2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS INTERNOS E ESTRATÉGIA

Foi associada à ideia de construção e sustentação de vantagem competitiva que se reproduziu a temática dos aspectos internos da organização (BARNEY, 1991). Quer-se dizer: o uso e o gerenciamento de recursos e capacidades dotados de certas características podem, no contexto apropriado, conduzir à vantagem competitiva. Embasando-se na estrutura sistematizada por Sanchez (2003), revisam-se nesta seção questões ligadas aos aspectos organizacionais internos, considerados em relação à gestão estratégica.

2.1 RECURSOS

Contêm-se os antecedentes originários da RBV em Penrose (1959). De acordo com a autora, a organização pode ser entendida como um feixe de recursos, decorrendo as resultantes ofertadas ao mercado do modo como são eles operados. A teoria do crescimento – tema central da obra – é desenvolvida como uma teoria de crescimento interno, segundo a qual a disponibilidade de recursos estimula a busca por oportunidades pelas quais se possa utilizá-los em prol da expansão das atividades. O crescimento é movido pela expectativa de se utilizarem os serviços provenientes dos recursos de modo mais rentável. À medida que serviços são providos e não utilizados, deixa-se de se apropriar renda. É o que ocorre quando oportunidades de negócios são perdidas porque a prescrição estratégica, não incentivando ações de empreendedores autônomos, deixa de estimular a mobilização de recursos para aproveitá-las (GABRICH; CASTRO, 2013).

Por outro lado, o crescimento pode ser interrompido quando os recursos não mais o suportam. Particularmente, em empresas familiares, por exemplo, é o que pode acontecer quando o crescimento demanda a transição de uma estrutura familiar para outra profissional (ver HATAK *et al.*, 2016). Entre outros, a empresa pode se deparar com um problema quando o fundador, um grande influenciador dos colaboradores (ZAHRA *et al.*, 2008) é substituído.

Na década de 1980, o interesse no uso estratégico dos recursos foi reavivado por Wernerfelt (1984). Propõe-se, entre outras coisas, que o pioneirismo no uso de dado recurso tende a conferir à empresa uma vantagem de custo, porque, à medida que se adquire experiência, o

recurso é utilizado mais eficientemente. Recursos atrativos são, portanto, aqueles cujo uso repetitivo conduz a decréscimos de custo, acarretando bons lucros. Geralmente, trata-se de recursos ligados de modo semi-permanente à organização, não disponíveis facilmente no mercado.

Na década seguinte, Barney (1991) organiza conceitos da RBV. Recursos são definidos, segundo Barney (1991), como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimentos controlados pela firma, que a permitem conceber e implementar estratégias que aprimoram sua eficiência e sua efetividade. Classificam-se, de acordo com Barney (1991), em físicos, humanos e organizacionais. Os primeiros abrangem tecnologia física, planta e equipamento, localização geográfica e acesso a matérias-primas; os segundos, treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e ideias de gestores e trabalhadores; os terceiros, a estrutura da firma, seus planejamentos formais e informais, sistemas de controle e coordenação e também relacionamentos informais entre seus grupos, e entre a firma e aqueles que se acham no ambiente.

Sustentando-se sobre a dupla presunção de que recursos estratégicos não estão distribuídos equitativamente entre as firmas e que essas diferenças são relativamente estáveis ao longo do tempo, Barney (1991) examina a ligação entre recursos e vantagem competitiva sustentável. Seu argumento orienta-se pela lógica de que não se consegue implementar uma estratégia que conduza à vantagem competitiva sustentável num contexto de recursos homogêneos e perfeitamente móveis. Quatro indicativos empíricos básicos – valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade – são discutidos. Eles indicam condições em função das quais um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

O valor de um recurso está relacionado ao seu potencial de proporcionar a exploração de oportunidades ou a anulação de ameaças; a raridade, à sua escassez no mercado. Sendo um recurso valioso e raro, será provavelmente bastante benéfico à organização, mas apenas lhe proporcionará vantagem se for também difícil de se imitar e substituir.

A inimitabilidade, para Barney (1991), advém de três elementos: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social.

Cada organização, de acordo com o autor, é uma entidade social histórica, e sua habilidade de adquirir e explorar recursos depende do ponto em que ela se encontra temporal e espacialmente: recursos criados ou adquiridos por condições históricas únicas são difíceis de se imitar. O mesmo ocorre quando não se compreende a ligação entre um recurso e a vantagem competitiva gerada; fala-se, então, em ambiguidade causal. A complexidade social, último elemento, é atributo de algo que se acha além da possibilidade de gerenciamento pleno, como fatores culturais ou relacionamentos interpessoais. Esses elementos operam, assim, como impeditivos ou limitadores de movimentos miméticos.

O quarto indicativo, a substitutibilidade, é ideia que emerge da relação entre recursos. Um recurso é insubstituível, segundo Barney (1991), quando para ele não há equivalente estratégico. São equivalentes recursos que, explorados separadamente, servem à implementação das mesmas estratégias. Coexistindo um substituto, há risco de que o recurso perca seu potencial de gerar vantagem. O alcance da vantagem competitiva depende, pois, da implementação de uma estratégia de criação de valor que não possa ser ao mesmo tempo implementada por competidores atuais ou potenciais e cujos benefícios estratégicos não possam ser objeto de duplicação.

As implicações de mercados imperfeitos para recursos estratégicos haviam sido exploradas também por Dierickx e Cool (1989). O acúmulo de estoque de ativos é explicado por meio da

metáfora *bath-tub*: “em qualquer momento, o estoque de água é indicado pelo nível de água existente na banheira; é o resultado cumulativo do fluxo prévio que jorra para dentro da banheira (pela torneira) e para fora dela (pelo ralo)” (DIRICKX; COOL, 1989, p. 1506). Em outros termos: a situação de ativos de uma organização é resultante de acumulação prévia – e essa, decorrente de escolhas estratégicas passadas.

Dierickx e Cool (1989) identificaram quatro propriedades dinâmicas de acumulação de estoque de ativos que previnem competidores do risco de replicação: deseconomias de compressão de tempo; eficiências em massa de ativos; interconexão de ativos em estoque; ambiguidade causal.

Deseconomias de compressão de tempo, segundo os autores, elevam os custos de concorrentes que tentam replicar rapidamente o estoque de ativos já portado por outra organização. As deseconomias ocorrem porque, ao agilizar o uso desses recursos para antecipar efeitos, o competidor incorre em custos mais elevados que os que teria, caso os desenvolvesse mais demoradamente. Dessa forma, leva vantagem aquele que for pioneiro. Eficiências em massa, segunda propriedade, indicam, segundo os autores, que o custo unitário de se adquirir mais de certos tipos de ativos decresce quando o estoque desses ativos é maior. Elas decorrem especialmente de dois motivos: já possuir um determinado recurso torna mais fácil reconhecer, adquirir ou desenvolver mais desse recurso; ainda, tende a ser mais fácil integrar mais de um recurso quando a organização já o utiliza.

Terceira propriedade, a interconexão de ativos em estoque, conforme Dierickx e Cool (1989), diminui a complicação de aumentar o estoque de certos ativos quando estoques de outros ativos já são importantes, ou seja, estoques amplos favorecem o desenvolvimento de novos estoques. Por fim, a ambiguidade causal, como já explicado (BARNEY, 1991), torna difícil para os concorrentes identificar e replicar o processo de acumulação de ativos.

Por essas razões, a implementação de uma estratégia pode requerer ativos que não estão disponíveis no mercado para livre aquisição, ativos desenvolvidos internamente. Um ativo tende a ser mais estratégico quanto menos negociável for no mercado aberto. A posição de cada organização no mercado é determinada, assim, pelo nível de acúmulo de ativos importantes, consequência de fluxos prévios (DIERICKX; COOL, 1989).

A perspectiva dos sistemas ampliou a discussão sobre as propriedades dos recursos no potencial de criação de vantagens competitivas (SANCHEZ; HEENE, 1996). Por essa perspectiva, reconhece-se a noção de base, ou sistema, de recursos e que a contribuição de um recurso na criação de valor depende de outros recursos que compõem o sistema no qual ele é utilizado. O potencial de um recurso pode, assim, ser ampliado ou contido em função da base que integra. Dessa forma, alguns recursos comuns e disponíveis no mercado podem desempenhar um papel importante na consecução de vantagens. Com efeito, cabe afirmar que “para obter ganhos derivados da performance a empresa deverá primeiro alcançar vantagem competitiva que deriva das combinações valiosas, raras e inimitáveis de recursos com capacidades” (PEDROSA; CARVALHO, 2014, p. 23). Note-se: das combinações.

O Quadro 1 sumariza, exemplificativamente, características de recursos estrategicamente relevantes.

Quadro 1 - Características de recursos estratégicos

Características	Exemplos
Recursos cujo uso continuado conduz a economias em decorrência da aprendizagem	Negociação, sistema produtivo
Recursos que, combinados com outros recursos, podem resultar em redução de custos em novas atividades	Base de clientes que pode ser aproveitada na comercialização de outros tipos de produtos
Recursos que são estrategicamente valiosos e não facilmente imitáveis nem substituíveis	Reputação
Recursos sujeitos a deseconomias de compressão de tempo (o custo de aquisição de recursos aumenta com o aumento da velocidade de acúmulo de recursos)	Tecnologia, consciência de marca
Recursos cujo uso é caracterizado por ambiguidade causal	Processos de inovação, processos criativos de exploração de novas oportunidades de negócio

Fonte: adaptado de Sanchez (2003).

Na prática gerencial, essas são características que orientam os gestores em escolhas referentes à acumulação de recursos. Estes são analisados em função da estratégia que propiciam implementar. Como assinalam Mahoney e Pandian (1992), a posição de recursos é considerada já no conceito tradicional de estratégia – como em Andrews (1971). A organização seleciona suas estratégias para gerar renda baseada nos recursos que detém ou que planeja construir.

2.2 CAPACIDADES⁴

Nas décadas de 1980 e 90, cresceu o interesse pela relevância estratégica das capacidades organizacionais de criar novos recursos, atingir efetividade no uso dos recursos existentes e explorar novos usos para os recursos que se tem à disposição ou que se pode adquirir.

As capacidades fazem-se representar pelas rotinas organizacionais, padrões correntes que a organização adota no uso dos seus recursos (NELSON; WINTER, 1982). A aprendizagem organizacional ocorre em um contexto de rotinas. A criação de novas capacidades é determinada pela experiência no uso das capacidades existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Destas, emana o que se denomina dependências de caminho; a habilidade da organização de criar capacidades é limitada pela influência das capacidades existentes. O mesmo ocorre com a renovação de rotinas (NELSON; WINTER, 1982). Dependências de caminho dificultam a replicação por concorrentes, tornando possível que capacidades – assim como recursos – sejam fontes de vantagem.

Por outro lado, tais limitações podem também conduzir a desvantagens competitivas (LEONARD-BARTON, 1992). Porque as organizações tendem a extrair proveitos econômicos com a melhoria no uso de suas capacidades existentes e porque tendem a desenvolver novas capacidades que são suportadas diretamente pelas capacidades existentes, capacidades centrais podem tornar-se rigidezes centrais, que limitam o desenvolvimento de novos tipos de capacidades. Assim, ser fonte ou não de vantagem, no longo prazo, depende

⁴ As capacidades são tratadas nesta seção priorizando-se a perspectiva evolucionista.

das mudanças ambientais, que podem tornar uma capacidade obsoleta e exigir a formação de novas capacidades.

Recursos e capacidades especializados, difíceis de se comercializar e imitar, e que possibilitam vantagens competitivas, são ativos estratégicos que devem propiciar à organização auferir rendas econômicas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Por serem muito específicos, esses ativos tendem a estar constantemente sujeitos a falhas de mercado e, por isso, tornam-se determinantes das rendas organizacionais, lucros capturados pela organização por meio do uso de seus recursos e suas capacidades. As rendas resultam da diferença entre o custo do ativo e o valor por ele gerado. A incerteza e a complexidade inerentes ao fato de que o valor é gerado no futuro como decorrência de decisões pretéritas dificultam o processo gerencial. A identificação de possibilidades futuras ou a alteração na base de recursos tende a depender, assim, do compartilhamento pelos dirigentes de processos sociais e cognitivos nas tomadas de decisão (idem, ibidem).

Capacidades são, enfim, padrões de ações desempenhados por grupos de pessoas a partir de recursos e perícia disponíveis. Esses padrões são empregados e coordenados por competências organizacionais. A manutenção da vantagem é menos certa quando se sustenta sobre a perícia de indivíduos ou de poucos grupos, e mais certa quando deriva da capacidade de grupos diversos ou de competências da organização, já que, uma vez imergidas suas fontes no sistema organizacional, torna-se complexa e ganha em unicidade (BARNEY, 1991).

No Quadro 2, apresentam-se, exemplificativamente, características de capacidades estrategicamente relevantes.

Quadro 2 – Características de capacidades estratégicas

Características	Exemplos
As rotinas existentes ensejam uma trajetória natural de desenvolvimento de capacidades	Aprender a aprender como melhorar rotinas existentes
Capacidades que estão sujeitas a dependências de caminho	A organização teve de passar por processos muito específicos para a criação da capacidade
Capacidades que não estão se tornando rigidezes	A organização permanece capaz de alterar suas capacidades de acordo com as demandas do ambiente
Capacidades que podem gerar rendas organizacionais a partir do uso dos seus recursos	A organização pode usar suas capacidades para superar, por meio da criação de valor, os custos dos recursos utilizados

Fonte: adaptado de Sanchez (2003).

2.3 PROCESSOS GERENCIAIS E COMPETÊNCIAS

Recursos e capacidades disponíveis à organização dependem diretamente dos processos gerenciais utilizados para identificá-los, adquiri-los, empregá-los e aprimorá-los. Ambientes dinâmicos demandam que os processos sejam constantemente revisados, a fim de se preservarem, em face das mudanças, as possibilidades de criação e sustentação de vantagens. As fontes de contribuição para o desempenho podem mudar ao longo do tempo (MILLER; SHAMSIE, 1996).

A perspectiva de competências foi estimulada pelo estudo de competências centrais como fontes de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). *The core competence of the*

corporation disseminou a ideia de “competência central”, considerado o aprendizado coletivo da organização. Características genéricas propostas pelos autores sugeriram aspectos-chave do papel dos processos gerenciais na criação de competências centrais e na consecução de vantagem competitiva.

Primeiro, que competências centrais derivam de conjuntos de capacidades inter-relacionadas, utilizáveis em produtos ou negócios diversos. Desse modo, processos gerenciais devem ser úteis à integração dos recursos e das capacidades disponíveis. Segundo, que competências centrais são habilidades organizacionais fundamentais que mudam mais lentamente que os produtos que elas tornam possíveis. Desse modo, processos devem ser úteis para se detectar e desenvolver capacidades que possam ser usadas para alterar produtos e mercados, tornando dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) a gestão estratégica.

Assim, a competição no mercado expressa uma competição mais fundamental pelo desenvolvimento de competências. A perspectiva de competências instigou o exame dos processos gerenciais que suportam as maneiras pelas quais elas são alavancadas. Esses processos determinam como se percebem e se avaliam ameaças e oportunidades estratégicas, e como, em resposta, se empregam e se coordenam os recursos e as capacidades disponíveis (HAMEL; HEENE, 1994). Assim, quando se tem em vista os processos gerenciais, o enfoque amplia-se do ativo para o contexto de consecução e emprego do ativo. A ambiência organizacional familiar, por exemplo, passar a ser uma variável relevante para, sob a ótica da teoria dos recursos, compreender a vantagem competitiva e o desempenho da firma (HATAK *et al.*, 2016; SINGH; KOTA, 2017).

Processos dirigem, dessa forma, a construção e a alavancagem de ativos, pelos quais se criam e se sustentam operações e produtos, na busca por vantagem. Processos são influenciados por lógicas próprias da organização. A lógica dominante geral é o modo como dirigentes conceituam o negócio e decidem sobre a alocação de recursos, fruto de esquemas mentais compartilhados (PRAHALAD; BETTIS, 1986).

No Quadro 3, apresentam-se, exemplificativamente, processos gerenciais relevantes.

Quadro 3 – Exemplos de processos gerenciais

Processo	Descrição	Exemplo
Coleta e interpretação de dados ambientais	O que a organização percebe depende dos dados coletados e da interpretação utilizada para deles se extraírem sentidos	Tipos variados de métricas, como vendas, produtividade, satisfação dos colaboradores
Tomada de decisão sobre a alocação de atividades e recursos	A atribuição de sentidos orienta decisões tomadas em resposta às ameaças e oportunidades percebidas. A alocação de atividades e recursos reflete as prioridades da organização na utilização e no aprimoramento de recursos e capacidades	As tarefas designadas aos colaboradores mais capazes tendem a ser aquelas a que os dirigentes atribuem maior importância
Aquisição e uso de recursos e capacidades	Além de competirem no mercado de produtos, as organizações competem também no mercado de recursos, para conseguirem os melhores recursos e as melhores capacidades disponíveis necessários para se criar valor	A base de recursos inclui não apenas aqueles recursos internalizados pela organização, como também recursos externos, dos quais a organização extrai serviços quando necessário

Fonte: adaptado de Sanchez (2003).

No Quadro 4, apresentam-se, exemplificativamente, características estrategicamente relevantes do processo gerencial.

Quadro 4 – Características de processos estratégicos

Características	Exemplos
Processos gerenciais que contribuem para a coordenação de capacidades inter-relacionadas	Coordenação de parceiros comerciais diversos que atuam na venda do mesmo produto
Processos gerenciais que identificam e desenvolvem capacidades fundamentais	Criação de estrutura organizacional que sirva de plataforma para o desenvolvimento de produtos futuros
Processos gerenciais que contemplam mecanismos de controle que desafiam as lógicas e os processos vigentes e monitoram operações	Contratação de fornecedores que operam com outras empresas, para aprender novas formas de trabalho

Fonte: adaptado de Sanchez (2003).

Os processos gerenciais são, portanto, determinantes de efetividade. Recursos e capacidades são operados por meio de processos, que, quando bem formulados, contribuem para que daqueles se consiga extrair vantagens competitivas. No Quadro 5, demonstra-se, por meio de exemplos hipotéticos, a amarração entre recursos, capacidades e processos gerenciais.

Quadro 5 – Recursos, capacidades e processos gerenciais

Aspecto interno	Conotação	Exemplo
Recursos	Ativos que propiciam estratégias geradoras de vantagem competitiva	Reputação (estrategicamente valioso e não facilmente imitável nem substituível)
Capacidades	Perícia empregada na organização adequada de recursos, com o fim de obter vantagem competitiva	Padrão de negociação que sobreleva a reputação da organização, dela extraíndo proveito econômico, como a amenização de contratos garantidores de dívidas
Processos gerenciais	Integração de recursos e capacidades, visando-se vantagem competitiva	Coordenação realizada entre negociações de contratação de dívida (que resultam na não indisponibilização de ativos para fins de garantia) e a função organizacional responsável pela avaliação estratégica da manutenção ou venda de ativos

Fonte: elaborado pelos autores.

Note-se que a vantagem competitiva, uma das ideias centrais da estratégia, norteia a conceituação dos termos. É em torno da vantagem que recursos, capacidades e processos gerenciais se integram. Tomada como objetivo maior, a ideia fomenta entre os conceitos relação de solidariedade. Pragmaticamente, opera-se entre eles um encadeamento necessário. Recursos, por exemplo, não organizados adequadamente tendem a não proverem renda para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa e de finalidade descritiva. Foi conduzida por meio de um estudo multicaso, composto por três casos. As unidades de análise são empresas incorporadoras imobiliárias familiares atuantes na região de Londrina, cidade de médio porte localizada no norte paranaense; são tratadas por A, B e C. Trabalhar com dados provenientes de mais de um caso possibilita comparações, o que tende a amplificar a validade externa da pesquisa (POZZEBON; FREITAS, 1998), atributo fundamental quando se sugerem proposições, como se faz neste artigo. Precederam às análises comparadas análises isoladas de cada caso, conforme proposta de Eisenhardt (1989). Os casos foram selecionados de modo intencional (MILES; HUBERMAN, 1994), por utilidade teórica (EISENHARDT, 1989), seguindo-se os critérios apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Critérios de seleção dos casos

Critérios	Indicativos
Médio porte	Parâmetros adotados pelo BNDES e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Faturamento mais próximo do limite que distingue médias de pequenas que do que distingue médias de grandes. Faturamento estimado entre 16 e 25 milhões de reais por ano.
Incorporação imobiliária como atividade principal	Estrutura empresarial mais voltada para a incorporação que para atividades correlatas, como construção, especulação, locação de imóveis.
Tradição	Histórico significativo de empreendimentos já entregues.
Reconhecimento de mercado	Reconhecimento por especialistas. Capacidade de venda na planta (sinal da existência de confiança por parte consumidor, que investe em projetos concebidos apenas em ideia). Elevado nível de comercialização das unidades em estoque (sinal da aceitação dos produtos pelo público consumidor, e, por consequência, da existência de receitas correntes). Gerenciamento simultâneo de várias obras (sinal de capacidade técnica de gestão).
Não atrelamento a alguma grande empresa	A empresa não integra um grupo econômico do qual toma parte outra incorporadora de maior porte.
Capital privado	Gestão exercida pelos proprietários.

Fonte: elaborado pelos autores.

A pesquisa foi realizada sob perspectiva longitudinal. A coleta de dados cobriu o período compreendido desde a fundação de cada empresa até 2013; duas delas fundadas na década de 1970 e uma, na década de 1990. De modo correspondente, as análises, embora recaindo sobre aspectos internos, foram realizadas contextualmente, considerando-se as circunstâncias ambientais ocorridas ao longo do período. Além dos dados coletados com representantes das empresas, relatos de especialistas e notícias jornalísticas contribuíram para o delineamento do contexto.

Atuando as empresas em um mesmo setor e em uma mesma região, as análises comparadas (entre casos) foram facilitadas, uma vez que se podem considerar uniformes os parâmetros

ambientais (YANG; LIN; LIN, 2010). No Quadro 7, sintetizam-se características do lócus de atuação das empresas e de que modo elas se perfilam com as demandas da pesquisa.

Quadro 7 – Características do lócus

Características	Fundamentos
Setor estruturado	A relativa estabilidade de estruturas lógicas e conceituais viabiliza definições claras dos casos e dos contextos
Diversidade de portes	A convivência entre empresas de diferentes portes instiga a compreensão das especificidades inerentes ao médio porte
Inexistência de um competidor dominante	Pressupõe a existência de competição e, consequentemente, de estratégias competitivas
Existência de serviço	O setor mantém-se operante, movido por práticas estratégicas
Circunscrição geográfica não extensa	O tamanho reduzido da circunscrição região possibilita um bom entendimento dos elementos do setor
Semelhança com outras regiões	A região, em alguma medida, pode refletir a situação de outras cidades de médio porte do país

Fonte: elaborado pelos autores.

Os procedimentos operacionais de pesquisa seguiram o modelo proposto por Eisenhardt (1989), conduzindo-se a pesquisa de modo estruturado (MILES; HUBERMAN, 1994), apoiada em um roteiro, desenvolvido com base em três frentes: referencial teórico; informações levantadas nos contatos iniciais com informantes-chave de cada empresa; e informações levantadas nos contatos com especialistas. O roteiro foi estruturado de acordo com as seguintes seções: dados gerais da empresa; dados do entrevistado; formação da empresa; estrutura e direção; circunstâncias internas e ambientais; estratégia e práticas; e situação atual e perspectivas. De acordo com o protocolo definido para a realização de estudos de caso (EISENHARDT, 1989; GERRING, 2007), coletaram-se dados por diversas fontes, possibilitando-se a triangulação de dados. No Quadro 8, apresenta-se um resumo dos dados.

Os dados foram analisados por períodos estratégicos (LANGLEY, 1999), definidos por meio da análise biográfica conjunta das empresas estudadas. Quatro foram os períodos sistematizados: formação, diversificação, renovação e solidificação estratégica. A formação abrange a fundação e a estabilização inicial, quando a empresa está desenvolvendo sua estrutura organizacional básica e sua subsistência depende, em larga medida, dos relacionamentos externos que mantém. A diversificação diz respeito ao momento no qual a empresa amplia a gama de contratos que executa, para assumir escopos que comprometem estrategicamente sua atuação futura, e a renovação, ao momento no qual se instauram mudanças marcantes na estratégia que se vinha executando, para aprimorá-la. A solidificação, por fim, demarca o período a partir do qual a estratégia adotada é, de modo confirmatório, reforçada, indicando-se contínua.

Quadro 8 – Dados coletados

Materiais coletados	Caso A	Caso B	Caso C
Entrevistas	9 dirigente-proprietário, membro familiar, gestor não familiar, fornecedor, parceiro comercial, consultor, investidor	8 dirigente-proprietário, membro familiar, gestor não familiar, fornecedor, consultor, investidor	5 dirigente-proprietário, membro familiar, fornecedor, consultor, investidor
Notícias da imprensa	81 Jornal de Londrina, Folha de Londrina, Jornal Nossa Terra e outros	136 Jornal de Londrina, Folha de Londrina e outros	47 Jornal de Londrina, Folha de Londrina e outros
Documentos	3 tipos – dossiê de empreendimentos, materiais publicitários e modelos contratuais	2 tipos – dossiê de empreendimentos e materiais publicitários	2 tipos – dossiê de empreendimentos e materiais publicitários
Fotos	21 projetos Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa	20 projetos Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa	20 projetos Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa
Hotsites	2	5	2
Vídeos	12	11	-
*Entrevistas com 4 especialistas: o Presidente do Sindicato dos Corretores de Imóveis de Londrina e Região (SINCIL), um consultor renomado na região, o Secretário de Obras do Município de Londrina, um Professor de Projetos do Curso de Arquitetura da Universidade Filadélfia. **As entrevistas duraram, em média, aproximadamente, meia hora.			

Fonte: elaborado pelos autores.

As análises gravitaram em torno de quatro termos analíticos centrais: atores estratégicos, circunstâncias ambientais, circunstâncias internas e práticas estratégicas. Esses termos estruturaram as análises, viabilizando a constatação de padrões, dentro e entre os casos. Foram definidos especialmente a partir da confluência de duas orientações: a necessidade de resposta à questão de pesquisa e a sistematização dos fatos descobertos durante a coleta de dados. Igualmente, os termos guardam relação com as bases teóricas adotadas. A consideração de atores estratégicos, por exemplo, é respaldada pela forma como se concebe a ação estratégica e a consideração das circunstâncias ambientais e internas, pela avaliação da organização em relação ao ambiente e também em função dos seus aspectos internos, respectivamente. A partir da discussão dos resultados, com aporte teórico da literatura especializada, propuseram-se proposições que buscam explicar o comportamento estratégico do tipo organizacional estudado.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para detectar as principais ocorrências internas – representações fáticas dos aspectos internos

-, procedeu-se ao resgate histórico de dados do setor e também específicos de cada empresa. Sistematizadas as ocorrências, chegou-se a um conjunto de quatro ocorrências que, embora não tenham sucedido simultaneamente ou na mesma ordem, são comuns aos casos: priorização da empresa como negócio principal; ingresso de membros familiares; enfoque no mercado de verticais; amenização do ritmo de lançamentos. A primeira refere-se ao momento quando esforços do fundador passam a se concentrar prioritariamente nos negócios da empresa; a segunda, ao momento quando se somam à equipe de direção parentes do fundador; a terceira, ao momento quando o foco da empresa é firmado na construção de prédios; a quarta, ao momento no qual a empresa, por motivos diversos, reduz o nível de atividade econômica.

Paralelamente à detecção de ocorrências, levantaram-se as principais práticas estratégicas associadas a essas ocorrências. As práticas denotam modos de atuação por meio dos quais a empresa desempenha suas atividades. Implicam, pois, reforços ou reorientações estratégicas decorridas ao longo do tempo, fundadas em decisões. A consideração de tais modos ampara-se na concepção da estratégia como padrões de ações (MINTZBERG, 2007), amparada, por sua vez, na definição da estratégia como série de decisões que determinam o comportamento da organização ao longo de dado período de tempo (SIMON, 1957). Chegou-se a um conjunto integrado pelas seguintes práticas: estabelecimento de parcerias com outras empresas; centralização da coordenação imediata de rotinas diversas na figura do fundador ou de dirigente familiar substituto; formação de equipes de direção constituída por membros familiares; desenvolvimento de nichos de negócio; desenvolvimento de produtos diferenciados; captação de recursos financeiros com investidores.

A concepção de que as estratégias são formadas pela confluência de atores diversos permitiu a identificação dos principais atores, internos e externos às empresas. São eles: fundador, membros familiares, gestores não familiares, fornecedores, parceiros comerciais, consultores, investidores e agentes financeiros. Como a influência desses atores tende a ser tanto maior quanto maior a proximidade com o dirigente-proprietário – que, na maior parte do período, confunde-se com a figura do fundador -, o principal ator interno, nos três casos, é um membro familiar. O ingresso – e posteriormente a consolidação – de membros familiares nas organizações foi uma ocorrência interna das mais importantes. Eles são, em larga medida, extensões do fundador, permitindo que, representativamente, se mantenha por ele o controle do negócio. É evidente a relação entre o ingresso de membros familiares e o aumento do nível de complexidade das operações.

A base de recursos sobre a qual se sustentam as empresas estudadas vincula-se a características próprias de médias empresas, principalmente a forma de estruturação. A proximidade existente na relação entre o dirigente-proprietário e clientes, por exemplo, observada nos três casos, marca a estratégia de comercialização das empresas e cadencia o ritmo de crescimento. O modelo de vendas adotado – outro exemplo – é expressão do modo como elas organizam seus recursos (PENROSE, 1959), tornando-se o próprio modelo um recurso importante para o sucesso das empresas.

Notou-se, igualmente, que das características de médias empresas decorrem recursos distintos daqueles portados por grandes organizações. A estrutura simplificada, o *familiness* e os tipos de associações empresariais, conjuntamente, geram recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir, qualidades que os tornam potenciais geradores de vantagens competitivas (BARNEY, 1991). Os resultados convergem, nesse ponto, para uma primeira proposição, indicando que *muitas das capacidades de médias empresas familiares amparam-se em rotinas próprias, desenvolvidas em função das particularidades do relacionamento entre membros familiares, e essas rotinas orientam as ações estratégicas* (P1).

Na empresa B, que já chega à terceira geração, a relação entre a prática estratégica de diferenciação e a cultura familiar é especialmente evidente. Quando a empresa teve, na década de 2000, de se reposicionar como uma incorporadora de menor porte, percebe-se que a composição histórica de elementos passados – como a cultura inicial de perfeccionismo transmitida pelo fundador pai – influenciou suas respostas estratégicas. A um mercado então mudado, ofertante de produtos e estilos padronizados, a empresa respondeu diferenciando seus produtos e incutindo-se por novos nichos nos quais ofertava estilos alternativos. Como tem sido reiterado por pesquisas recentes (e.g., SINGH; KOTA, 2017), a empresa familiar tende a ser empreendedora por natureza.

Os resultados apontam também para a influência de circunstâncias históricas intervenientes no desenvolvimento de recursos e competências, e consequentemente nas ações estratégicas. A formação pela empresa C de um banco de terrenos constituído por alguns dos mais nobres lotes de um novo bairro, por exemplo, procedeu de condições históricas únicas – dado o pioneirismo da empresa na região – e da complexidade social que envolvia a relação entre a incorporadora e um proprietário que, isoladamente, detinha algumas das melhores áreas do bairro. Consequentemente, viabilizadas aquisições continuadas de bons terrenos, a empresa enveredou-se pelo mercado de alto padrão, quando mais uma vez o pioneirismo proporcionou-lhe vantagens.

Técnicas construtivas sofisticadas e reputação são recursos que foram por ela utilizados com eficiência crescente, reforçando o disposto por Wernerfelt (1984). A reputação serviu-lhe a tal ponto que, na década de 2010, quando outras empresas abriram a linha de alto padrão, os custos de comercialização da empresa seguiram ínfimos em relação aos custos em que empresas concorrentes tiveram de incorrer atuando em projetos semelhantes. Características do pequeno porte e circunstâncias intervenientes influenciam as respostas executadas em face dos eventos com os quais a organização se depara.

Os casos evidenciam, ainda, que propriedades dinâmicas de acumulação de ativos previnem a replicação de recursos por empresas concorrentes (DIERICKX; COOL, 1989). Além do exposto, é exemplo também a extensão de atividades para cidades vizinhas, estratégia adotada pela empresa A. Após implementada a estratégia pela empresa, os concorrentes evitaram lançar projetos nessas cidades, o que talvez se explique pela dificuldade de se superarem propriedades como deseconomias de compressão de tempo, em relação, por exemplo, à formação de reputação e ao estabelecimento de redes de negócio locais.

Indica-se nesse ponto para uma segunda proposição, uma vez que as propriedades dinâmicas muitas vezes aplicam-se a recursos cedidos à empresa pelo fundador, como ocorreu no caso destacado, no qual a reputação prévia do fundador no agronegócio orientou a prática estratégica de desenvolvimento de nichos de negócio. Sustenta-se, assim, que

as ações estratégicas da média empresa sustentam-se sobre recursos amparados não apenas na própria empresa, como também na figura do fundador, tais como reputação e relacionamentos trazidos de outros negócios (P2).

O mesmo ocorreu com a empresa C, quando a reputação do fundador como perito judicial foi importante para viabilizar a captação de recursos financeiros com investidores em incorporações realizadas sob o sistema de condomínio. A denotação de seriedade e organização que a atividade transmitia à época foi estendida à empresa, o que se deu também em relação à rede de investidores, muitos oriundos do meio em que o fundador atuava. Relembre-se também que, além de influenciar atores externos, o fundador, em empresas familiares, influencia sobremaneira os colaboradores (ZAHRA *et al.*, 2008), que constituem categoria indispensável para o exercício das práticas estratégicas.

A situação de ativos em dado momento resulta dos fluxos prévios de acumulação (DIERICKX; COOL, 1989), orientando as ações estratégicas subsequentes. Retomando-se o exemplo do movimento de expansão da empresa A para as cidades vizinhas, cabe ressaltar que a decisão da empresa foi motivada pela descrença dos dirigentes na sustentação do sucesso no mercado originário, dada sua situação de recursos naquele momento. Posteriormente, o movimento resultou em uma posição vantajosa porque propriedades dinâmicas, repudiando novos entrantes, permitiram que a empresa se firmasse como uma das líderes nos mercados de pelo menos três cidades vizinhas.

Os comportamentos que se seguiram a partir daí reforçam a ideia de que a implementação de uma estratégia pode requerer ativos que não são apropriáveis (DIERICKX; COOL, 1989), recursos estratégicos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). O banco de terrenos formado pela empresa A em todas as cidades para as quais ampliou as atividades constitui-se, por exemplo, em um ativo estratégico, uma vez que, sendo titular das propriedades, a empresa, em certa medida, controla o acesso de outras empresas aos mercados locais. É o que se dera também, especialmente a partir da década de 2000, com a empresa C na Gleba Palhano.

Constata-se, ainda, que médias empresas, considerando-se vulneráveis ao movimento das grandes corporações, adotam práticas estratégicas – como o desenvolvimento de nichos de negócio e de produtos diferenciados – que viabilizam operações amparadas em recursos não disponíveis abertamente no mercado. A autoconsideração da suposta relativa fragilidade de recursos faz com que essas empresas busquem modos de atuação que acabam por fortalecê-las. O movimento praticado pela empresa B na década de 2000, migrando da oferta de produtos padronizados para a oferta de produtos diferenciados, dá mostra do fortalecimento qualitativo da sua base de recursos.

As rotinas organizacionais (NELSON; WINTER, 1982) – por meio das quais as empresas exercem suas capacidades – são nessas empresas coordenadas, de forma direta, pelos dirigentes-proprietários, marcadas profundamente pelo modo como o fundador orienta seu trabalho na estrutura. O mesmo ocorre em relação à adaptação de rotinas. Constatou-se, complementarmente, que o desenvolvimento de novas capacidades, desenvolvidas com base na experiência do uso de capacidades já existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), é influenciado por ocorrências intercorrentes como, no caso das três empresas, o ingresso de membros familiares.

Os processos gerenciais utilizados para identificar, adquirir, empregar e aprimorar estrategicamente recursos e capacidades são modelados nas médias empresas, principalmente pelo dirigente-proprietário, mas são também muito influenciados por membros familiares e, em alguns casos, por outros atores, como gestores não familiares. Na empresa B, por exemplo, uma das ações relacionadas diretamente ao comportamento de um membro familiar entrante foi o lançamento bem sucedido de produtos voltados para o público estudante. A intervenção no processo gerencial então corrente de desenvolvimento de produto resultou na exploração de recursos e capacidades então já disponíveis à empresa, mas que talvez estivessem subutilizados.

Subsidia-se, nesse aspecto, uma terceira proposição: “os processos gerenciais utilizados para desenvolver e empregar recursos e capacidades que fundamentam as ações estratégicas são, em médias empresas, encabeçados pelo dirigente-proprietário e membros familiares” (P3). Anote-se que, com o ingresso de membros familiares, a estrutura organizacional simplificada, centralizada na figura do dirigente-proprietário, passa a apoiar-se também nesses membros. No entanto, embora continue simplificada – visto que os dirigentes familiares atuam, não raro, como extensões do fundador –, alguns processos gerenciais alteram-se substancialmente, principalmente em função de inovações trazidas pelos membros familiares.

O modo como se conduzem os processos gerenciais indica a lógica dominante da organização, resultante do modo como os dirigentes conceituam o negócio e decidem sobre a alocação de recursos, compartilhando modelos mentais (PRAHALAD; BETTIS, 1986). Nas empresas estudadas, as lógicas são altamente dependentes de decisões que consideram não apenas a dimensão corporativa, como também a dimensão pessoal do fundador e dos membros familiares, corroborando-se a proposição 4, exposta a seguir.

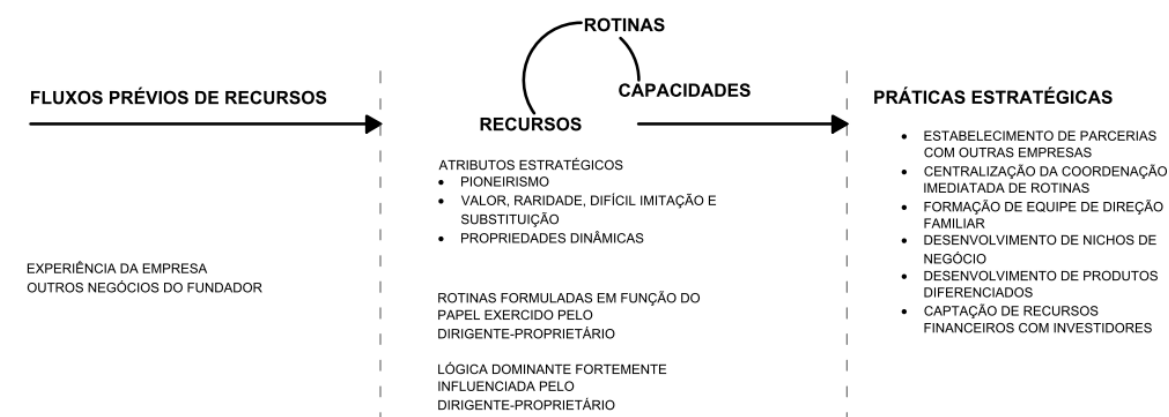
Essa dependência ocorre porque a alocação de recursos é decidida diretamente, e com poucas interveniências, pelo dirigente-proprietário, influenciado pelos membros familiares. Em consequência da amplitude de poder do dirigente sobre a alocação de recursos, muitas vezes as decisões tomam por base critérios que extrapolam o âmbito corporativo. Na empresa A, por exemplo, o direcionamento dos recursos financeiros do fundador para a empresa incorporadora foi motivado pelo momento em que os filhos se encontravam, então recém-formados. Posteriormente, a especulação imobiliária – atividade que envolve mais diretamente as funções exercidas pelo fundador e por um membro familiar – desenvolveu-se na empresa quase tanto quanto a incorporação.

Assume-se, então, que “o compartilhamento de conceitos de negócio, do qual resulta a lógica dominante geral da organização, é, em médias empresas familiares, influenciado por questões do âmbito familiar, externas à empresa” (P4). Acresça-se que, com o tempo, a lógica altera-se em função da alteração da intensidade de confiança despendida pelo fundador em relação a atores internos e externos.

A confiança no sistema – expressão utilizada pelo fundador da empresa B – estimula o fundador a delegar movimento orientado pelo nível de confiança na relação mantida com cada parte. Pode-se dizer, assim, que, em médias empresas, a alocação de recursos e o compartilhamento de conceitos, expressões da lógica dominante que impera na organização, mantêm uma relação significativa com a forma como a confiança irradia do fundador em direção aos demais atores. Práticas como a centralização da coordenação de rotinas e o apoio da reputação da empresa em sua própria reputação reforçam essa realidade.

Na Figura 1, sintetizam-se os pontos discutidos.

Figura 1 – Aspectos internos e práticas estratégicas



Fonte: elaborada pelos autores.

No Quadro 9, compilam-se as proposições emergentes do estudo. Na coluna da direita, apresentam-se os aportes teóricos, entre as obras clássicas do campo, que suportam as proposições.

Quadro 9 – Proposições

Proposições	Enunciados	Aportes teóricos clássicos
1	Muitas das capacidades de médias empresas familiares amparam-se em rotinas próprias, desenvolvidas em função das particularidades do relacionamento entre membros familiares, e essas rotinas orientam as ações estratégicas.	Nelson e Winter (1982), Barney (1991), Leonard-Barton (1992), Amit e Schoemaker (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997)
2	As ações estratégicas da média empresa sustentam-se sobre recursos amparados não apenas na própria empresa, como também na figura do fundador, tais como reputação e relacionamentos trazidos de outros negócios.	Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Sanchez e Heene (1996)
3	Os processos gerenciais utilizados para desenvolver e empregar recursos e capacidades que fundamentam as ações estratégicas são, em médias empresas, encabeçados pelo dirigente-proprietário e membros familiares.	Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Heene (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997)
4	O compartilhamento de conceitos de negócio, do qual resulta a lógica dominante geral da organização, é, em médias empresas familiares, influenciado por questões do âmbito familiar, externas à empresa.	Prahalad e Bettis (1986)

Fonte: elaborado pelos autores.

Trata-se de proposições substantivas, que sintetizam as constatações principais emergidas da pesquisa. Em conjunto, aprimoram o entendimento, em relação ao tipo visado, sobre o comportamento estratégico pela via dos aspectos organizacionais internos. Na coluna da direita, relacionam-se obras que orientaram a interpretação dos dados, fornecendo subsídios teóricos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa relatada neste artigo visou analisar o comportamento estratégico de empresas de médio porte pela via dos seus aspectos organizacionais internos, orientada pela seguinte questão: que práticas estratégicas se perpetram em função desses aspectos?

A análise longitudinal dos dados permitiu que se estabelecessem associações entre as práticas e as ocorrências internas, o que, na sequência, viabilizou a ordenação de proposições que expressam padrões de comportamento das empresas estudadas. Na pesquisa originária, as práticas foram analisadas tanto em relação a aspectos internos quanto a aspectos externos – de modo circunstanciado, portanto. As quatro proposições formam, juntas, um modelo que, em alguma medida, explica o comportamento estratégico das empresas estudadas no que se refere à sua relação com os aspectos organizacionais internos.

Ressalte-se que a estruturação de recursos e competências, nos casos estudados, sofre influência direta das condições pessoais do dirigente-proprietário. A confiança maior em um

dos filhos pode, por exemplo, levar a empresa a destinar mais recursos para o departamento comandado por esse filho. A lógica dominante que fundamenta as ações da empresa em dado momento, além de ser influenciada pelo compartilhamento de conceitos – atividade normalmente direcionada pelo dirigente-proprietário - é também influída por questões a princípio externas à empresa, como as familiares, que invadem suas fronteiras.

A contribuição principal deste artigo reside no conjunto proposicional pelo qual se busca apreender, em plano teórico, o comportamento estratégico da empresa de médio porte familiar. As proposições sintetizam as principais constatações emergidas da pesquisa, evidenciando a relação entre estratégia e aspectos organizacionais internos. Descrevendo questões específicas relacionadas a capacidades, recursos, processos gerenciais e compartilhamento de conceitos de negócio, as proposições fornecem, em alguma medida, explicações relevantes sobre o modo como se desenvolve a estratégia no tipo organizacional visado.

Paralelamente, a pesquisa apresenta também contribuições metodológicas, entre as quais a principal talvez seja a forma pela qual se procedeu à análise longitudinal dos dados. A análise isolada de cada caso e a sequencial análise conjunta permitiram a identificação de termos analíticos subsidiados pela literatura e orientados pelos objetivos de pesquisa. Esses termos – atores, momentos, circunstâncias ambientais e internas e práticas – viabilizaram a sistematização de uma grande quantidade de dados, possibilitando o estabelecimento de relações entre fatos ocorridos em momentos temporalmente distantes. Tanto as análises internas quanto as análises comparadas dos casos foram realizadas por períodos estratégicos, demarcados pelos momentos identificados. A organização por período facilitou a exploração longitudinal dos casos.

Entre as limitações da pesquisa, cabe mencionar a dificuldade de se interpretarem com precisão fatos ocorridos há muito tempo, muitos na década de 1970. Para suprir essa dificuldade, os fatos foram, quando possível, interpretados a partir de dados diversos, coletados por fontes diversas, num constante exercício de triangulação. Há que se considerar também que, dadas as modificações profundas por que passou o mercado de construção civil durante a última crise econômica brasileira, novas práticas podem ter emergido após 2013, ano de corte utilizado para a coleta de dados. Cabe lembrar, porém, que, no período albergado pela coleta, o setor foi afetado por outras crises, e elementos da última crise constituem reprises. A principal limitação, no entanto, reside no método adotado. Construir teoria a partir de casos (EISENHARDT, 1989) é um exercício sem dúvida produtivo, mas como garantir, com riscos admissíveis, a extrapolação das proposições teóricas para um tipo organizacional ou uma situação em abstrato? Essa insuficiência, se por um lado limita, por outro indica caminhos sequenciais, sinalizadores de possibilidades de pesquisas futuras.

Pelo mesmo método, pesquisas futuras poderiam, por exemplo, operar a construção de teoria a partir de outros casos, a fim de se compararem os resultados com os aqui expostos. Se novas pesquisas forem conduzidas com casos de empresas não familiares, entender o efeito do *familiness* sobre as práticas estratégicas pode contribuir para se distinguir o comportamento de médias empresas familiares do comportamento de médias empresas não familiares. Isso contribuiria, por consequência, para o refinamento de uma teoria específica da média empresa. Complementarmente, pesquisas quantitativas poderiam reforçar ou refutar a validade externa das proposições. Necessário, para tanto, que as proposições sejam espelhadas em um formato quantitativamente operacionalizável de relacionamento entre variáveis.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1971.
- 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.
- BATES, K. A.; FLYNN, E. J. Innovation history and competitive advantage: A resource-based view analysis of manufacturing technology innovations. **Academy of Management Journal**, p. 235-239, 1995.
- BNDES. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 06 nov. 2015.
- CARTER, N. M. Small Firm Adaptation: Responses of Physicians' Organizations to Regulatory and Competitive Uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 307-333, 1990.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EISENHARDT, K. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 25-37, 2014.
- FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R. A produção nacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 2-16, 2015.
- GABRICH, R.; CASTRO, J. M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 66-85, 2013.
- GERRING, J. **Case Study Research**. New York: Cambridge University Press, 2007.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.
- HAMEL, G.; HEENE, A. (eds.) **Competence-Based Competition**. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- HATAK, I. *et al.* Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 102, p. 120-131,

2016.

HEXSEL, A. E.; LAGRECA, R. A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 1-27, 2007.

HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest Editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

IPRI. **As 15 maiores economias do mundo (em PIB e PIB-PPP)**.. Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/ipri/index.php/equipe/47-informacoes/94>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEMONS, A. Q.; PICCHIAI, D. Práticas de gestão e desempenho financeiro: um estudo realizado em empresas da região de Campo Limpo Paulista. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 25, p. 279-311, 2014.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 111-125, 1992.

MAHONEY, J. T; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View Within Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Focusing and Bounding the Collection of Data: the substantive start. In: MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 16-39.

MILLER, D. Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 7-32, 1987.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

MINTZBERG, H. **Tracking Strategies: toward a general theory of strategy formation**. New York: Oxford University Press, 2007.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

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

PEDROSA, A. J. P.; CARVALHO, F. M. P. O. Análise dos fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 10-24, 2014.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

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

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 147-170, 1998.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-91, 1990.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Alinhamento dos recursos da empresa ao seu comportamento estratégico: uma agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 8, n. 16, p. 103-130, 2010.

SANCHEZ, R. Analyzing Internal and Competitor Competences – Resources, Capabilities, and Management Processes. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (eds.). **Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy**, v. 1. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 251-269.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management**. Oxford: Elsevier Pergamon, 1996. p. 39-62.

SIMON, H. **Hidden champions**: lessons from 500 of the world's best unknown companies. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996.

SIMON, H. A. **Models of Man**. New York: Wiley, 1957.

SINGH, R.; KOTA, H. B. A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 9, n. 2, p. 207-231, 2017.

SIRMON, D. G., ARREGLE, J., HITT, M. A.; WEBB, J. W. The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 6, p. 979-998, 2008.

STIEGLITZ, N.; HEINE, K. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1-15, 2007.

TEECE, D. T.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: CHUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior** (v. 7). Greenwich, CT: Jai Press, 1985. p. 171-222.

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

YANG, H.; LIN, Z. J.; LIN, Y. L. A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 237-261, 2010.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; NEUBAUM, D. O.; DIBRELL, C.; CRAIG, J. Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32 , n. 6, p. 1035–1054, 2008.