

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS NO DESEMPENHO DO PRODUTO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM MARINGÁ

Cleiciele Albuquerque Augusto

Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração. Atualmente é professora colaboradora do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá.
E-mail: cleicielealbuquerque@yahoo.com.br

Priscila Ferri Oliveira

Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.
E-mail: priscilafferri@outlook.com

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender, à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), como os recursos e capacidades internas influenciam o desempenho do produto de empresas do setor de construção civil em Maringá. Para tanto, buscou-se avaliar os recursos e capacidades distintivas das empresas estudadas a partir do chamado modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização), analisar como esses recursos identificados influenciam no desempenho do produto, bem como identificar os fatores internos que mais influenciam o desempenho do produto no setor de construção civil. Foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas com funcionários das empresas, sendo tratados e interpretados por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos revelaram que os recursos e capacidades distintivas das empresas estudadas consistem, sobretudo, em recursos humanos e em recursos reputacionais. Observou-se que os recursos humanos contribuem na qualidade das obras, no design e no cumprimento do prazo de entrega. Por sua vez, os recursos reputacionais contribuem no desempenho das obras no sentido de manutenção de um padrão de qualidade e de diferenciação. Assim, concluiu-se que os recursos e capacidades internas podem influenciar o desempenho do produto, principalmente os aspectos de qualidade, de design e de diferenciação.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Desempenho do Produto. Vantagem Competitiva. Setor de Construção Civil.

Abstract

The objective of this study was to understand, in the light of the Resource-Based View (RBV) and the Structure-Conduct-Performance (SCP) model, how internal resources and capacities influence the product performance of the civil construction companies in Maringá. For that, this work aimed to evaluate the distinctive resources and capacities of the companies studied from the so-called VRIO model (Value, Rarity, Imitation, Organization); analyze how these identified resources influence product performance and; identify the internal factors that most influence the product performance in the construction sector. Data were collected through semi-structured interviews with company employees, being treated and interpreted through the content analysis method. The results show that the distinctive resources and capacities of the companies studied consist mainly of human resources and reputational resources. It was observed that the human resources contribute to the quality of the construction, its design and its on-time delivery. In turn, reputational resources contribute to the construction performance in the sense of maintaining a quality and differentiation standard. Thus, it was concluded that internal resources and capabilities can influence product performance, especially in aspects of quality, design and differentiation.

Keywords: Resource Based View. Product Performance. Competitive advantage. Civil Construction.

1 INTRODUÇÃO

O foco deste estudo recaiu sobre o desempenho do produto no setor da construção civil, utilizando duas diferentes abordagens estratégicas como ponto inicial para analisar o processo de criação e sustentação de vantagem competitiva. A primeira, a teoria do modelo Estrutura-Conduita-Desempenho (ECD), focaliza principalmente os aspectos externos da firma, tais como, a estrutura, a conduta e o desempenho de mercado (BAIN, 1959). A segunda, a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), por outro lado, concentra-se primariamente nos fatores internos da organização, seus recursos e capacidades únicos para explicar a vantagem competitiva (PENROSE, 1959; BARNEY, 1995).

Em termos de mercado, o setor de construção civil possui como característica, dentre outras, a concorrência acirrada (CARDOSO, 1993). Considerando que as empresas nesse setor estão em um mercado de concorrência perfeita em que o preço é dado, ou seja, elas não conseguem elevar tanto o preço, esse estudo levanta a seguinte questão de pesquisa: como os recursos e capacidades distintivas podem influenciar a definição de estratégias relacionadas ao desempenho do produto dessas empresas? Para responder essa questão, foram utilizados os pressupostos teóricos apresentados pela VBR e pelo modelo ECD, sendo o objeto de estudo três construtoras da cidade de Maringá, cujas características competitivas suportam os pressupostos teóricos das abordagens em questão.

Desse modo, o objetivo geral desse trabalho foi compreender, à luz da VBR e do modelo ECD, como os recursos e capacidades internas influenciam a definição de estratégias relacionadas ao desempenho do produto de empresas do setor de construção civil em Maringá. Para tanto, buscou-se avaliar os recursos e capacidades distintivas das empresas, analisar como esses recursos identificados influenciam no desempenho do produto, bem como identificar os fatores internos que mais influenciam no desempenho do produto no setor de construção civil.

O principal motivo condutor deste estudo consistiu no fato de que, os argumentos da VBR de que os recursos e capacidades internos da empresa são extremamente importantes na condução estratégica da empresa podem oferecer um valor adicional à abordagem do modelo ECD. Desta forma, o presente estudo se propôs a compreender a vantagem competitiva considerando essas duas teorias, o que por consequência, enriqueceu a análise estratégica.

Para atingir o objetivo, além dessa introdução, apresenta-se uma segunda seção com o referencial teórico, abordando temas como vantagem competitiva, ECD e VBR. Uma terceira seção é destinada à apresentação dos procedimentos metodológicos empregados, em termos de natureza, tipo e abordagem de pesquisa, recorte, tipos de dados utilizados, bem como discorre sobre o método de coleta e análise de dados. Na quarta seção estão dispostos os resultados alcançados e as discussões sobre cada objetivo proposto, seguidas das conclusões e referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade de uma empresa em gerar maior valor econômico que suas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011). Por sua vez, valor econômico pode ser entendido como a diferença entre o valor o qual o cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço, mediante os benefícios percebidos, e o custo de oportunidade da empresa (BRANDENBURGER; STUART, 1996, *apud* BRITO; BRITO, 2012). Sendo assim, a vantagem competitiva de uma empresa pode ser mensurada por meio da diferença entre o valor econômico que ela cria e o das suas rivais.

Entretanto, do termo vantagem competitiva, surgem duas ramificações: a vantagem competitiva temporária e a vantagem competitiva sustentável. Na perspectiva de Barney (1991), uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que a possibilita criar valor. Ela é uma vantagem temporária até que os concorrentes da empresa consigam replicar a mesma estratégia. Por outro lado, uma empresa detém vantagem competitiva sustentável quando, além de implementar uma estratégia que cria valor, seus concorrentes são incapazes de reproduzir a mesma estratégia, sendo um dos principais motivos a desvantagem de custo.

2.1.1 Análise das fontes de vantagem competitiva

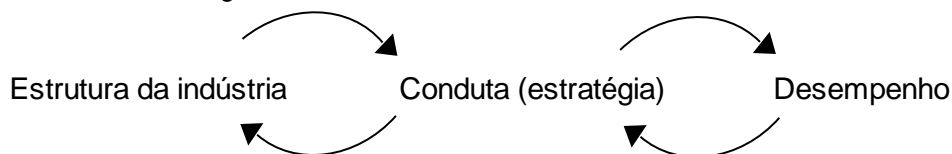
O modelo ECD analisa a vantagem competitiva ou desempenho superior de uma firma como resultado do seu comportamento dentro do setor, sendo esse comportamento influenciado pelas características estruturais da indústria. Desse modo, a perspectiva da organização industrial é voltada para uma análise de fora para dentro da organização, focalizando primariamente os aspectos da indústria como influenciadores das estratégias e desempenho organizacional. Por sua vez, a VBR busca analisar a vantagem competitiva como uma decorrência da utilização e combinação de recursos e capacidades internas, ou seja, são primariamente os aspectos internos da empresa que influenciam o seu desempenho (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Desta forma, embora os estudos que convergiram no modelo ECD e os que levaram à teoria da VBR tenham propósitos similares, as perspectivas adotadas por cada abordagem se diferem. No entanto, Wernerfelt (1984) discute que para a empresa, recursos e produtos (mercado), são dois lados da mesma moeda. Sendo assim, a discussão sobre a criação de vantagem competitiva sustentável não pode ser simplesmente baseada na avaliação de fatores externos do ambiente organizacional. Em vez disso, é necessária a compreensão de que a vantagem competitiva sustentável também depende dos recursos e capacidades únicos da empresa (BARNEY, 1995).

2.2 ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)

O modelo conhecido como o paradigma ECD surgiu por meio da Escola da Organização Industrial (OI) ou economia industrial. A teoria ECD é essencialmente composta por uma abordagem externa à firma, preocupando-se primariamente com as características do ambiente competitivo e com o comportamento das empresas enquanto produtoras, compradoras e vendedoras de produtos e serviços (BAIN, 1959).

Figura 1: Versão atualizada do modelo ECD



Fonte: Adaptado de Porter (1981).

Embora o modelo original possua uma perspectiva unidirecional, conforme Porter (1981) argumenta, o paradigma evoluiu reconhecendo que é possível o *feedback* entre as variáveis, como pode ser visto na Figura 1. Observa-se que o desempenho não somente é influenciado pela estrutura e conduta de mercado, como também os influencia. Desta forma, o modelo ECD elaborado por Bain (1959) para a análise da vantagem competitiva explica o desempenho superior da firma analisando a estrutura, a conduta e o desempenho de mercado.

2.2.1 Desempenho do produto

Em seu trabalho, Bain (1959) argumenta que o desempenho da firma, componente no qual concentrou-se esse estudo, pode ser analisado sob diversas dimensões, dentre elas, a da lucratividade e eficiência, a do desempenho tecnológico, a do desempenho do produto, a do desempenho da conservação e da flexibilidade do preço. Nesse sentido, embora o desempenho na visão da OI seja avaliado através de diversas perspectivas, a presente pesquisa focou no desempenho considerando apenas o desempenho do produto, com o objetivo de explorar mais profundamente esta dimensão.

A questão do desempenho do produto em uma indústria corresponde à preocupação da firma com aspectos de qualidade, design, variedade, diferenciação e aprimoramento de seus produtos (BAIN, 1959). Conforme o autor discute, essas características do desempenho podem influenciar de forma significativa a relação ente a satisfação do comprador e o custo de produção através do aumento ou redução da qualidade, da alteração do design e, do aumento ou redução da variedade e diferenciação dos produtos.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Um importante aspecto que distingue a Visão Baseada em Recursos (VBR) de outras abordagens estratégicas consiste no fato de que a VBR utiliza o recurso na sua forma individual como a unidade de análise das possíveis fontes de vantagem competitiva sustentável (FOSS, 2005). Essa abordagem estratégica concentra-se principalmente em como as empresas exploram seus recursos e capacidades ditas como valiosas, raras e custosas de imitar na geração de rendas econômicas (BARNEY, 2001). A perspectiva da VBR prevê que a natureza e a magnitude dos recursos e capacidades da firma são importantes determinantes do desempenho da firma, sendo assim, possíveis fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1995).

2.3.1 Recursos e capacidades internas

Os recursos são fatores disponíveis os quais uma empresa possui e controla, e que são convertidos em produtos ou serviços (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Barney (1995), explica que os recursos incluem todos os ativos (tangíveis e intangíveis) humanos, financeiros, físicos e organizacionais ou reputacionais que uma empresa utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços aos seus clientes. A maioria desses recursos podem ser utilizados em diversos produtos, em consequência disso, os recursos podem influenciar consideravelmente o desempenho da firma e, especificamente, o desempenho do produto (WERNERFELT, 1984).

Os recursos humanos constituem todo o conhecimento, experiência, propensão ao risco, habilidade, criatividade, *insight*, atitude empreendedora, *know-how*, comprometimento e inteligência dos indivíduos que fazem parte da organização (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984). A partir desses aspectos, Barney e Arkan (2001) enfatizam que os recursos humanos podem contribuir na qualidade, no desenvolvimento, no aprimoramento e diferenciação dos produtos. Por outro lado, os recursos financeiros incluem, dentre outros aspectos, o capital próprio da empresa, suas dívidas, lucro retido (BARNEY, 1991) e, são recursos que quando estrategicamente alocados e direcionados à pesquisa e desenvolvimento (P&D), por exemplo, contribuem para o desenvolvimento de novos produtos (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Por sua vez, os recursos físicos representam máquinas, tecnologias, edifícios e instalações (BARNEY, 1995). O uso de equipamentos tecnológicos, dentre outros ativos físicos, pode auxiliar no alcance da qualidade e desenvolvimento e aprimoramento do produto (BARNEY; ARIKAN, 2001). Por fim, os recursos chamados organizacionais ou reputacionais incluem a reputação da marca, a credibilidade da organização, sua história, contatos comerciais, cultura organizacional, política de remuneração, estrutura formal e sistemas de controle (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984). Os recursos reputacionais também detêm o potencial de influenciar o desempenho do produto. Isso ocorre, pois, fatores como a cultura organizacional e a reputação da marca no mercado podem influenciar as decisões de qualidade-design-preço do produto (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Por outro lado, a capacidade é desenvolvida através da habilidade da firma em implantar e combinar seus recursos, por exemplo, ao lançar novos produtos, ou manter um relacionamento ótimo com os clientes (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007). As capacidades envolvem processos organizacionais baseados em informação que a empresa desenvolve através de complexas interações entre seus recursos. Elas são baseadas no desenvolvimento e intercâmbio de informações entre o capital humano da empresa (AMIT; SHOEMAKER, 1993), e podem ser vistas como ativos invisíveis (ITAMI, 1987 apud AMIT SHOEMAKER, 1993). As capacidades podem ser vistas como um subconjunto dos recursos, isto é, isoladas, elas não possibilitam que a empresa implemente suas estratégias, mas, ao utilizar outros recursos possibilita a criação e implementação de tais estratégias (BARNEY; HESTELY, 2011).

2.3.1.1 Modelo VRIO

A partir da VBR, surge um modelo de análise dos diversos recursos e capacidades de uma empresa e de avaliação do potencial desses na criação de

vantagem competitiva (BARNEY, 1995). Esse modelo conhecido como VRIO, o qual foi utilizado para avaliar os recursos e capacidades distintivas das empresas estudadas, é baseado em quatro importantes questões que devem ser consideradas ao determinar o potencial competitivo dos recursos e capacidades de uma empresa: (1) a questão do Valor, (2) da Raridade, (3) da Imitabilidade, e (4) da Organização (BARNEY, 1986; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A partir do modelo VRIO, é possível compreender que recursos e capacidades que não são valiosos, implicam em desvantagem competitiva para a empresa. Já os que são valiosos, mas não são raros, colocam a empresa em paridade aos seus concorrentes, uma vez que outras empresas controlam recursos raros. Por sua vez, a empresa terá vantagem competitiva temporária, caso seus recursos sejam valiosos e raros, mas não sejam custosos de imitar. Se em vez disso, os recursos, além de serem valiosos e raros sejam difíceis de imitar, a empresa certamente usufruirá de vantagem competitiva sustentável. Finalmente, conforme Barney (1995), a questão da organização atua como um fator complementar ou de ajuste no modelo VRIO. A empresa que possui recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar e se organiza pode aproveitar ao máximo o potencial deles.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, do tipo descritiva e abordagem teórico-empírica. A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma sequência de atividades que envolve a síntese, categorização e interpretação de dados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Além disso, esta pesquisa é do tipo transversal, pois, busca indicar a situação existente no momento da coleta de dados (RICHARDSON, 1989), que aconteceu no segundo semestre do ano de 2017.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de casos múltiplos, que é uma alternativa para pesquisas em que se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco é voltado para fenômenos atuais que estão inseridos no contexto da vida real (YIN, 2005). O estudo de casos nesse trabalho refere-se à Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Como meio de investigação foi utilizada a abordagem teórico-empírica, ou seja, as pesquisas bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica consiste no desenvolvimento de um estudo sistematizado e baseado em toda bibliografia disponível em livros, revistas, jornais, *sites* ou outro meio acessível ao público (MARCONI; LAKATOS, 2006). A pesquisa de campo envolve a investigação empírica realizada no local onde o fenômeno acontece e oferece elementos para explicá-lo (GIL, 2010), no caso desta investigação, em três construtoras de alto padrão localizadas na cidade de Maringá, PR. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com funcionários das empresas, sendo tratados e interpretados por meio do método de análise de conteúdo.

3.1 OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O objeto de estudo da presente investigação é composto pelo setor de construção civil, representado por três construtoras, que foram denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C. Essas empresas representam grandes construtoras paranaenses que atuam no mercado de imóveis de alto padrão. A

Empresa A atua no segmento de edifícios comerciais, incorporações e edifícios residenciais. Por sua vez, a Empresa B e Empresa C atuam no segmento de edifícios residenciais e comerciais. Diante disso, foram entrevistados três funcionários de cada construtora, os quais atuam em áreas distintas das empresas, na área comercial e no setor de obras. O quadro 1 resume o perfil dos entrevistados:

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Entrevistado 1	Entrevistado 1	Entrevistado 1
Cargo: Gerente de vendas Idade: 29 anos Formação: Ciências Contábeis Tempo na empresa: 10 anos	Cargo: Supervisor de vendas Idade: 38 anos Formação: Economia Tempo na empresa: 7,5 anos	Cargo: Gerente de vendas Idade: 30 anos Formação: Direito Tempo na empresa: 8 anos
Entrevistado 2	Entrevistado 2	Entrevistado 2
Cargo: Engenheiro civil Idade: 36 anos Formação: Engenharia Civil Tempo na empresa: 5,5 anos	Cargo: Engenheiro civil Idade: 34 anos Formação: Engenharia Civil Tempo na empresa: 2 anos	Cargo: Engenheiro civil Idade: 27 anos Formação: Engenharia civil Tempo na empresa: 7 anos
Entrevistado 3	Entrevistado 3	Entrevistado 3
Cargo: Engenheiro civil Idade: 26 anos Formação: Engenharia civil Tempo na empresa: 4 anos	Cargo: Vendedora Idade: 61 anos Formação: Farmácia Tempo na empresa: 8 anos	Cargo: Gerente de locação Idade: 35 anos Formação: Gestão de Neg. Imobiliários Tempo na empresa: 9 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme pode ser observado no Quadro 1, todos os entrevistados possuem ensino superior completo e estão há pelo menos dois anos na empresa. Além disso, nota-se que, exceto a vendedora da Empresa B, todos estão em um cargo que envolve gestão, embora os que atuam no cargo de engenheiro civil estejam relacionados ao setor mais operacional da empresa e, portanto, lidam diretamente com as obras. Essa diversidade de cargos e perfis permitiu identificar percepções variadas a respeito do tema abordado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS DISTINTIVAS

Para analisar os recursos e capacidades internas na compreensão de Barney (1991; 1995) e Wernerfelt (1984), é importante ressaltar os recursos distintivos destacados por cada entrevistado da Empresa A, Empresa B e Empresa C. Ao serem questionados sobre os recursos considerados distintivos, dentro das categorias recursos financeiros, humanos, físicos e reputacionais, observou-se que, para os entrevistados da Empresa A, o principal recurso que distingue a construtora das demais empresas do setor consiste nos recursos humanos. Esse recurso constitui-se, principalmente, no *know-how* e engajamento da equipe, vistos pelo gerente de vendas como um reflexo da gestão de pessoas focada no lado humano. Esse foco humano pode ser notado na afirmação do gerente de vendas: “[...] a gente prioriza aqui o cuidado, o carinho com o colaborador, desde a menina da limpeza até o último cargo de hierarquia, então isso é um diferencial enorme”. Em decorrência dessa gestão, os entrevistados destacam os recursos e capacidades humanas da

Empresa A: “[...] o colaborador trabalha mais feliz, a obra sai mais leve, eles cumprem o prazo, são 52 anos da construtora e nunca atrasou uma obra, justamente por esse engajamento que há”, observa o gerente de vendas.

Além disso, a reputação da marca, a credibilidade e confiabilidade com os clientes também foram apontados como recursos distintivos da Empresa A. Para o engenheiro civil, a marca da construtora é referência de credibilidade: “A credibilidade é o ponto forte da empresa, entrega no prazo, com qualidade, atendimento, isso mostra a credibilidade da empresa com o cliente, e isso facilita a venda do produto”.

Quando questionados se esses recursos distintivos agregam valor à empresa ao permitir que explore oportunidades e neutralize ameaças, percebeu-se que na visão dos entrevistados da Empresa A, os recursos reputacionais da construtora são considerados valiosos. Similarmente, através fala do gerente de vendas, consegue-se identificar que os recursos humanos também agregam valor para a construtora devido à confiança da equipe: “A gente confia muito em nosso trabalho, na seriedade que é feito, no carinho que é depositado”. No entanto, para os entrevistados da Empresa A, essa categoria de recursos, ainda que rara no mercado, não é difícil de imitar, conforme afirmação do gerente de vendas:

[...] O lado humano é a coisa mais simples que tem e mais básico. É pensar não no resultado e primeiro nas pessoas, o pessoal põe à frente o resultado né, e é tudo um caminho ligado, se você pensar na pessoa, vai vir o resultado. Mas hoje o mercado é cruel, a pessoa só quer o resultado. Pode dar no início, um pouquinho mais de despesa, é natural né, você vai fazer uma ação ou outra. Mas o lado humano é a coisa mais simples que tem, um bom dia, um abraço, uma educação, um reconhecimento, enfim, faz toda a diferença. O ser humano é pautado em coisas simples, sem dúvidas.

Por sua vez, quando questionada se a empresa encontra-se organizada para aproveitar o máximo do potencial de seus recursos e capacidades distintivas, identificou-se que, na perspectiva dos entrevistados, a Empresa A realiza práticas e políticas de remuneração diferenciadas direcionadas aos funcionários das obras, conforme o engenheiro de vendas afirma: “São vários pontos, são vários incentivos que às vezes não são financeiros, outros são”.

De maneira similar, os entrevistados da Empresa B destacaram a marca, a credibilidade, o reconhecimento e a tradição como os recursos distintivos da construtora, ou seja, também recursos reputacionais, conforme a fala do supervisor de vendas: “[...] o nome, a marca que temos, somos conhecidos no mercado e isso faz a diferença”. Esta ideia é reiterada pelo engenheiro civil da construtora: “Nossa marca agrega valor, acho que a marca ajuda sim, agora como ajuda, é na credibilidade, você paga a marca, a marca já inclui credibilidade, inclui o reconhecimento, tradição [...]”.

Quando questionados se esses recursos distintivos agregam valor na exploração de uma oportunidade e neutralização de uma ameaça, constatou-se que na visão dos entrevistados da Empresa B, esses recursos são valiosos, pois, conforme o supervisor de vendas relata: “o fato de você ter uma marca conhecida, uma credibilidade faz com que você consiga fechar negócios, faz com que os clientes vejam a empresa de forma diferente”. Por outro lado, ele evidencia que “ter uma marca forte, ou uma estrutura robusta são recursos valiosos, mas outras construtoras do mercado também possuem”. Entretanto, recursos reputacionais,

como marca e reconhecimento, podem ser custosos e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Em contrapartida, pode-se perceber que na perspectiva dos entrevistados, a Empresa B encontra-se organizada para aproveitar o potencial desses recursos, ao supervisor de vendas enfatizar que: “A gente procura trabalhar bastante essa questão de manter a credibilidade da marca, nosso reconhecimento, a gente busca sim, implantando controles de qualidade e políticas para manter o padrão ou mesmo avançarmos”.

Por sua vez, identificou-se que os recursos e capacidades distintivas apontados pelos entrevistados da Empresa C constituem-se recursos humanos caracterizados, principalmente, pela experiência, conhecimento e qualificação dos funcionários. Essa constatação pode ser observada na fala do gerente de vendas: “Somos uma empresa com mais de 30 anos no mercado, então, nós temos uma equipe antiga, que é uma equipe com muita experiência hoje”. O engenheiro civil corrobora ao afirmar que: “A nossa equipe é bem estruturada, tanto interna da empresa, quanto o pessoal da área operacional. São funcionários treinados e que estão com a gente há muito tempo, entregando um trabalho com qualidade, com conhecimento”.

Ainda em relação aos recursos e capacidades distintivas, evidenciou-se que os entrevistados da empresa C consideram o atendimento e o pós-venda prestados pela empresa um diferencial. Essa capacidade distintiva é apontada pela gerente de locação: “Acredito que o atendimento, o pós-venda é o nosso diferencial, a gente pega o problema do cliente e tenta resolver, se a gente não tem, a gente corre atrás, nós nos doamos para o cliente, isso não ocorre em outras empresas”. Esse atendimento diferenciado é devido ao fato de que “todos os funcionários que hoje atendem os nossos clientes, estão capacitados para isso, nós investimos nisso”, corrobora a gerente de locação.

Além dos recursos e capacidades humanas, na visão dos entrevistados da empresa C os recursos reputacionais, como a reputação da marca, confiabilidade e história, são recursos distintivos da empresa. Essa observação pode ser verificada nas palavras do engenheiro civil: “A marca é o diferencial da empresa. Muitos dos investidores que estão com a gente acabam voltando devido o nome da construtora ser muito forte, pela confiança, pela excelência”. O gerente de vendas justifica: “Como nós estamos há mais de 30 anos no mercado fazendo a nossa marca, acredito que seja um recurso que nos diferencia”. Essa afirmação remete à premissa da imobilidade dos recursos, pois, conforme exposto por Barney (2001) e Barney e Hesterly (2011), as diferenças de recursos entre empresas de uma mesma indústria podem ser duradouras. Isso acontece porque alguns recursos podem ser muito custosos para que as empresas que não os possuem os desenvolvam.

Por outro lado, na perspectiva dos entrevistados da Empresa C, os recursos reputacionais são valiosos, porém, não são raros e não são difíceis de imitar. Essa constatação é observada pelo engenheiro civil: “A nossa marca, a confiabilidade que temos é algo valioso para a construtora, porque ajuda a atrair mais investimento para os empreendimentos. Só que os concorrentes também têm nome, marca, e não é difícil ter isso tendo o lado financeiro que muitos têm”.

Em relação à questão da organização, foi possível verificar que a Empresa C se organiza para explorar o potencial dos seus recursos humanos, conforme o gerente de vendas esclarece: “A empresa tem todo um plano de carreira para os funcionários, a gente desenvolve, treina, isso é muito importante”. A respeito disso, a

gerente de locação complementa: “os nossos funcionários são capacitados pra dar um bom atendimento, pra gostar do que faz e pra aprimorar todos os dias, eu acho que isso reflete na imagem que a gente passa para o cliente”.

Diante dos dados apresentados, na avaliação dos recursos de acordo com o modelo VRIO, percebe-se que os recursos e capacidades humanas apontados pelos entrevistados da Empresa A são valiosos, raros, mas, são fáceis de imitar o que indica que a vantagem competitiva proporcionada por esses recursos não é sustentável. Essa afirmação corresponde ao argumento de Barney (1986, 1991, 1995) e Barney e Hesterly (2011) de que se uma empresa possui recursos e capacidades internas que são valiosos e raros, ela terá apenas vantagem competitiva temporária, uma vez que, recursos valiosos e raros só conseguem gerar vantagem competitiva sustentável se os concorrentes da empresa que não possuem esses recursos enfrentam dificuldades, como desvantagem de custo, para obtê-los.

Em contrapartida, observou-se que os recursos e capacidades humanas apontadas pelos entrevistados da Empresa C são valiosas, mas não são raras, ainda que sejam difíceis de imitar, o que, conseqüentemente, gera apenas paridade competitiva à empresa, uma vez que outras empresas do mercado também controlam esses recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Similarmente, os recursos reputacionais apontados por todos os entrevistados das três empresas foram avaliados como valiosos, porém não são raros, indicando que esses recursos geram apenas paridade competitiva para as construtoras. Essa ideia é validada por Barney (1991, 1995) ao afirmar que a empresa que possui recursos e capacidades internas valiosas, detém vantagem competitiva. Entretanto, se um grande número de empresas no mercado também possui esses mesmos recursos e capacidades, é improvável que a empresa desfrute de vantagem competitiva perante os concorrentes.

Embora apenas os recursos humanos apontados pelos entrevistados da Empresa A tenham sido identificados como fonte de vantagem competitiva temporária, e os demais apenas como fonte de paridade competitiva, observou-se que as empresas estudadas se organizam para aproveitar o potencial desses recursos. Isso pode ser identificado através das práticas de recursos humanos que promovem o engajamento da equipe, conforme exposto pelos entrevistados da Empresa A. Pode, ainda, ser observado por meio das políticas e controles de padrão de qualidade que visam a manutenção do *status* da marca, conforme mencionado pelos entrevistados da Empresa B. E também, através do plano de carreira da Empresa C que visa desenvolver e capacitar seus funcionários. Essas práticas constituem os diversos elementos que compõem a organização da empresa, conforme Barney (1995) discute.

4.2 DESEMPENHO DO PRODUTO

Em relação a como os recursos e capacidades internas podem influenciar o desempenho do produto na visão de autores da VBR, cabe-se ressaltar como os entrevistados da Empresa A, Empresa B e Empresa C avaliam seus produtos em termos de qualidade, design, diferenciação e aprimoramento. A partir disso, também é importante destacar como os entrevistados percebem a influência dos recursos identificados nas construtoras no desempenho do produto.

A partir dos dados coletados, percebeu-se que na visão dos entrevistados, a Empresa A busca incorporar aspectos como qualidade, inovação, aprimoramento e

design em seus produtos, buscando diferenciá-los de outros produtos do mercado. Essas características são apontadas pelo engenheiro civil: “Um diferencial que a gente consegue atender é mais qualidade, mais carinho, mais cuidado, a gente faz com carinho, como se fosse nosso, esse acho que é um diferencial bem grande”. Essa afirmação ressalta a questão do desempenho do produto em uma indústria, a qual corresponde à preocupação da empresa com a qualidade, dentre outros aspectos (BAIN, 1959).

Nesse sentido, na perspectiva dos entrevistados da Empresa A os recursos humanos influenciam o desempenho do produto na medida em que contribuem, principalmente, na qualidade e no design dos apartamentos. Conforme o engenheiro civil exemplifica, “[...] a construtora tem todo o *know-how* e colaboradores engajados e comprometidos com o trabalho, então, eu vejo que isso se reflete nas obras na forma de qualidade no acabamento, de design diferenciado [...]”. Esse resultado reforça a ideia de Barney e Arikan (2001) de que os recursos humanos podem contribuir na qualidade no desenvolvimento, no aprimoramento e na diferenciação dos produtos.

Nessa perspectiva, os recursos humanos são considerados, pelos entrevistados da Empresa A, fatores-chave para o desempenho da obra, conforme enfatizado pelo engenheiro civil: “Se fosse para falar qual o segredo da obra, falaria que é a dedicação e comprometimento dos colaboradores que trabalharam lá, esse seria o nosso maior recurso, não é tijolo, não é concreto, não é madeira, é gente, é esse o nosso diferencial em termos de execução de obra”. E o gerente de vendas corrobora ao afirmar que devido ao engajamento e reconhecimento da equipe, o funcionário “deposita o maior carinho ali no momento, o que sem dúvida, traz uma qualidade a mais”.

É válido notar que os recursos reputacionais da Empresa A também foram considerados pelos entrevistados como recursos influenciadores do desempenho do produto, principalmente, no que diz respeito aos aspectos de qualidade e diferenciação. Como explica o engenheiro civil: “A credibilidade e confiança da nossa marca são refletidas em nossos produtos, seja na qualidade que o produto oferece, no diferencial, no cumprimento de prazos, tudo isso é uma forma de manter nosso reconhecimento no mercado”.

Por sua vez, os entrevistados da Empresa B avaliam o produto principalmente através de aspectos de qualidade e aprimoramento, conforme ressaltado pelo engenheiro civil: “Acho que estamos com um produto bem satisfatório, com reconhecimento dentro das expectativas, então acho que a gente tá atingindo o que a gente quer, com um produto bom, uma qualidade boa, algumas inovações, tanto de produto quanto de acabamento e tal”.

Quanto à influência dos recursos e capacidades da Empresa B no desempenho do produto, observou-se que para os entrevistados, os recursos reputacionais influenciam o desempenho das obras, conforme exposto por Barney e Arikan (2001), estes recursos também detêm o potencial de influenciar o desempenho do produto. O supervisor de vendas da Empresa B explica: “acho que como a gente busca manter nosso nome no mercado, a nossa reputação acaba influenciando nos esforços que temos que aplicar né, pra ter um bom produto final”. A vendedora complementa: “Nossos recursos reputacionais influenciam diretamente na qualidade e design da obra, eles fazem com que a empresa busque aplicar a melhor mão-de-obra e os melhores materiais pra garantir que o resultado final transmita a qualidade e design da nossa marca”.

No entanto, embora os entrevistados da Empresa B acreditem que os recursos reputacionais fazem a diferença no resultado do produto, eles também destacam a importância dos recursos financeiros, conforme a fala do engenheiro civil: “Acho que a marca é um diferencial. Mas, talvez o mais importante de tudo, que você não faz nada, mesmo tendo todo o resto, é o financeiro. Talvez o diferencial seja uma coisa, mas o mais importante é o financeiro”.

Os entrevistados da Empresa C, por sua vez, avaliam os produtos através de aspectos de qualidade, conforme o engenheiro civil argumenta: “Comparando com outros empreendimentos de outras empresas, às vezes o nosso acaba ficando um pouco mais caro, devido ao quesito qualidade, pois, só são aplicados materiais de ponta”. Além da qualidade também são destacados aspectos de design e de diferenciação devido à possibilidade dos clientes que compram os apartamentos na planta personalizarem seus imóveis. Essa característica pode ser observada na fala do gerente de vendas: “Na construtora, o condômino comprando o apartamento na planta, ele pode configurar seu apartamento desde o início da obra até o final. Então, nós fazemos algo personalizado, aí está o grande diferencial da empresa”.

Em relação à influência dos recursos identificados pelos entrevistados da Empresa C no desempenho do produto, constatou-se que os recursos humanos influenciam nos aspectos do desempenho dos apartamentos, ao contribuir para um melhor design e qualidade. Essa constatação é observada pelo gerente de vendas: “Com os recursos humanos, ou seja, com uma equipe especializada, qualificada como a nossa, você faz um melhor acabamento pra ter um melhor design e melhor qualidade do apartamento”. De forma similar, verificou-se que os recursos reputacionais, como a marca da construtora, também contribuem para a qualidade e design dos apartamentos, conforme o engenheiro civil destaca: “Nós somos uma marca que busca manter um padrão elevado de qualidade e design dos empreendimentos. Então, nós só trabalhamos com empresas de nossa confiança que podem oferecer produtos ou serviços no nosso padrão”.

As informações apresentadas esclarecem a questão do desempenho do produto no setor de construção civil, caracterizado pela busca da qualidade, inovação, aprimoramento, design e diferenciação dos seus produtos. Essa constatação corresponde à perspectiva de Bain (1959) ao afirmar que o desempenho do produto em uma indústria corresponde à preocupação da empresa com aspectos de qualidade, variedade, diferenciação e aprimoramento.

A partir do que foi exposto, é possível constatar que a maioria dos recursos encontrados nas construtoras pode influenciar consideravelmente o desempenho do produto (WERNERFELT, 1984). Conforme apresentado, os recursos humanos são importantes influenciadores do resultado final da obra, corroborando o argumento de Barney e Arikan (2001) o qual enfatiza que os recursos humanos podem contribuir na qualidade, no desenvolvimento, no aprimoramento e diferenciação dos produtos.

Outro recurso que demonstrou exercer influência no desempenho do produto consiste no recurso reputacional, destacado pelos entrevistados de todas as construtoras. Foi possível evidenciar que para os entrevistados da Empresa A, Empresa B e Empresa C os recursos reputacionais, especialmente a reputação da marca, podem influenciar no resultado do produto. Tal afirmação reitera o exposto por Barney (1991, 1995) e Wernerfelt (1984) de que os chamados recursos reputacionais ou organizacionais detêm o potencial de influenciar o desempenho do produto, influenciando as decisões de qualidade-design-preço.

Tendo em vista como os recursos e capacidades internas podem influenciar o desempenho do produto, é importante ressaltar os fatores internos que mais influenciam o desempenho do produto no setor de construção civil na visão dos entrevistados. Para os entrevistados da Empresa A, os recursos internos com o maior potencial de influenciar o desempenho do produto são os recursos humanos. Fatores como o comprometimento, engajamento e a própria equipe de colaboradores foram considerados os principais elementos influenciadores da qualidade, do design e do aprimoramento do produto.

O gerente de vendas exemplifica como o recurso humano influencia o desempenho do produto: “O funcionário tem um banheiro limpo, um refeitório muito bacana, aí ele vai fazer a laje do segundo andar, um exemplo, então ele vai tá totalmente satisfeito, sabe que vai ser reconhecido por aquilo, então, ele deposita o maior carinho ali no momento, o que sem dúvida, traz uma qualidade a mais”.

Além disso, o engenheiro civil aponta a importância desse recurso: “O pessoal comprometido, a base é a equipe, não adianta você ter um bom tijolo, todos têm, não adianta você ter um bom concreto, todos têm, todos têm que ter hoje, selos de qualidade etc e tal, mas o diferencial é quem executa”.

Na visão dos entrevistados da Empresa B, observou-se que o recurso que mais influencia o desempenho do produto é o recurso financeiro, pois, acredita-se que seja a capacidade financeira da empresa o recurso que permite adquirir outros recursos importantes como os recursos humanos e físicos. Isso pode ser constatado na afirmação do supervisor de vendas: “O que mais influencia mesmo no desempenho do nosso produto é o recurso financeiro. Sem o dinheiro não tem obra né. Ele que permite contratar bons profissionais, comprar boas matérias-primas, então, no fim é o que mais acaba influenciando”.

Por sua vez, na perspectiva dos entrevistados da Empresa C, verificou-se que os recursos humanos, como a qualificação e conhecimento dos funcionários, são os maiores influenciadores no desempenho do produto. Conforme o engenheiro civil exemplifica: “Os recursos humanos são importantíssimos, porque se eu colocar um funcionário desqualificado, não importa que material vou aplicar, o resultado não vai ser bom. Nesse sentido, o gerente de vendas complementa: “Através de funcionários com conhecimento, com qualificação, nós conseguimos influenciar a qualidade da obra, que é o grande diferencial nosso hoje no mercado”. Tal afirmação corrobora a visão de Barney e Arikan (2001) de que os recursos humanos podem contribuir na qualidade dos produtos.

Considerando que a vantagem competitiva está relacionada ao desempenho superior de uma indústria (PORTER, 1991) e que o desempenho da firma pode ser analisado sob diversas dimensões, dentre elas a do desempenho do produto (BAIN, 1959), diante das entrevistas realizadas observou-se que os recursos fontes de vantagem competitiva são os recursos humanos, conforme a visão dos entrevistados da Empresa A e Empresa C e os recursos financeiros, segundo a perspectiva dos entrevistados da Empresa B. Essa constatação indica que a vantagem competitiva sustentável também depende dos recursos e capacidades distintivos ou únicos da empresa, assim como sugere a análise da vantagem competitiva da VBR (BARNEY, 1995).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como objetivo geral compreender, à luz da VBR e do modelo ECD, como os recursos e capacidades internas influenciam a definição de estratégias relacionadas ao desempenho do produto de empresas do setor de construção civil em Maringá. Dessa forma, constatou-se que os recursos e capacidades distintivos das empresas podem influenciar o desempenho do produto, contribuindo principalmente na qualidade, no design e na diferenciação. Nas construtoras estudadas, observou-se que recursos humanos como o *know-how*, o engajamento e comprometimento da equipe contribuem para as obras na qualidade, design e no cumprimento de prazo de entrega. Além disso, verificou-se que a experiência, conhecimento e qualificação da equipe proporcionam qualidade no acabamento e um melhor design.

Por sua vez, identificou-se que recursos reputacionais como a reputação da marca, tradição, história, reconhecimento, confiabilidade e credibilidade no mercado contribuem no desempenho das obras no sentido de manutenção de um padrão de qualidade e diferenciação. Por fim, a capacidade financeira, destacada pela Empresa B despontou como o principal recurso para a empresa, que sugere que todos os outros recursos dependem desse recurso financeiro.

Para estudos futuros, sugere-se contemplar a investigação sobre como fatores internos podem influenciar outras variáveis do modelo ECD, tal como a estrutura ou a conduta de mercado de empresas do setor de construção civil e de outros setores do mercado. Além disso, sugere-se a ampliação da amostra, incorporando um maior número de construtoras no estudo, obtendo assim, uma maior variedade de dados, e também de outros setores. Dessa forma, apesar das limitações teóricas e empíricas inerentes à pesquisa, esse estudo buscou avançar nas discussões acerca da análise da vantagem competitiva, buscando entendê-la a partir de abordagens distintas com vistas a enriquecer a análise estratégica.

REFERÊNCIAS

AMIT; SHOEMAKER. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan, 1993.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: Wiley, 1959.

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

_____. Looking inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9 n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. The Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, n. 27, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-Based-View: Origins and Implications. **Handbook of Strategic Management**, Forthcoming, 2001.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho: Uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio-jun, 2012.

CARDOSO, F. Novos Enfoques sobre Gestão da Produção: Como melhorar o Desempenho das Empresas de Construção Civil. V Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. **Anais...** São Paulo, 1993.

FOSS, Nicolai, J. **Strategy, economic organization, and the knowledge economy**: the coordination of firms and resources. Oxford: Oxford University Press, 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 47, n. 4, out-dez, 2007.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

_____. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out-dez, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180. Apri-Jun, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.