

# Arquétipos de práticas estratégicas de incorporadoras imobiliárias familiares de médio porte

*Models of strategic practices carried out by mid-size family construction firms*

**Ricardo Lebbos Favoreto<sup>1</sup>**  
**Fernando Antonio Ribeiro Serra<sup>2</sup>**  
**Isabel Cristina Scafuto<sup>3</sup>**  
**Saulo Fabiano Amâncio-Vieira<sup>4</sup>**

## Resumo

Carece-se de estudos investigativos sobre as especificidades das práticas estratégicas desempenhadas pela empresa de médio porte. Assumindo-se que portes distintos implicam características distintas, procede-se neste artigo à geração de proposições substantivas pelas quais, a partir de padrões comportamentais empiricamente constatados, se objetiva sugerir explicações para as práticas estratégicas levadas a cabo em empresas de médio porte. Para tanto, detectaram-se na literatura qualidades correntemente relacionadas ao médio porte e coletaram-se dados referentes ao comportamento de três incorporadoras imobiliárias familiares. A abordagem longitudinal, pela qual se retroagiu à época de fundação de cada empresa, possibilitou o reconhecimento de recorrências e estruturas que, por indução, propiciaram a recomendação de arquétipos explicativos. Técnicas qualitativas embasaram as análises. Verificou-se, entre outros resultados, que características legadas do pequeno porte geram um estilo de conduta mediante o

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Paraná - Brasil - E mail: ricardo.favoreto@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor de Pós-graduação Stricto-Sensu da Universidade Nove de Julho - Brasil - E mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho - Brasil - E mail: isabelscafuto@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina - Brasil - E mail: saulo@uel.br

qual a empresa tende a manter-se no médio porte, vinculando-se o sucesso de suas propostas a estratégias que são próprias do estado em que ela se encontra.

**Palavras-chave:** Médio Porte. Práticas Estratégicas. Comportamento Estratégico. Incorporadoras Imobiliárias Familiares. Estudo Longitudinal Multicasos.

## **Abstract**

*There are few researches about the specificities of the strategic practices carried out by mid-size firms. This paper assumes that different sizes imply different characteristics. Based on this assumption, we seek to generate substantive propositions that offer explanations about the strategic practices carried out by mid-size firms. To achieve this objective, we have reviewed attributes that are usually related to the midsize in scientific literature and we also have collected data from three familiar construction firms. Through a longitudinal approach, we have returned to the foundation date of each company, looking for recurrences and structures that, in turn, could lead us to an explanatory model. Analyses were made by qualitative techniques. Among other results, we have found that features inherited from the small size tend to generate behaviour patterns by which the firms tends to remain in the mid-size, once the success of its proposals is related to strategies that are intrinsic to the state in which the firm is.*

**Keywords:** *Midsized. Strategic Practices. Strategic Behaviour. Family Construction Firms. Longitudinal Multi-case Study.*

## **1 Introdução**

As abordagens teóricas do campo da estratégia têm-se modelado, em geral, a partir do estudo da grande organização (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Whittington, Pettigrew & Thomaz, 2002). Advêm daí os construtos básicos do campo. Análises bibliométricas da pesquisa internacional confirmam tal assertiva (Favoreto & Amâncio-Vieira, 2014). As organizações de pequeno porte, por outro lado, predominam como objeto de estudo no campo do empreendedorismo (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002). Desde a década de 1980, cresceu o interesse pelas pequenas empresas (Alvarez, 2001), e perspectivas diversas foram desenvolvidas para analisá-las. As empresas de médio porte, por sua vez, são geralmente analisadas à luz de teorias desenvolvidas para a análise de grandes ou pequenas organizações. Assume-se,

neste estudo, que portes diferentes implicam características distintas, requerendo a aplicação de teorias específicas, desenhadas para fins próprios (Venkataraman, 1997).

Considerado no ciclo de vida organizacional, o médio porte é um gênero específico, dotado de características próprias. Ocupando posição intermediária no ciclo de vida das organizações, é geralmente concebido como um estado de passagem, atravessado em direção ao grande porte. Modelos de ciclo de vida organizacional – a exemplo de Daft (2007), Kazanjian & Drazin (1990) e Mount, Zinger e Forsyth (1993) – confirmam esse entendimento, sustentando uma série de proposições referentes, como a transição entre o comando familiar e a administração profissional. Muitas organizações, entretanto, não crescem a ponto de se tornarem grandes. Estacionam no estágio de médio porte e nele permanecem com êxito. Nessas empresas, tendem a se desenvolver práticas peculiares, que viabilizam a competição com grandes corporações (Mesquita & Lazzarini, 2008). Sendo assim, quais são as práticas estratégicas das empresas de médio porte?

O objetivo geral do estudo realizado foi analisar as estratégias utilizadas por empresas de médio porte, a fim de se constatar a existência de padrões de adoção de práticas estratégicas. Para tanto, percorrem-se os seguintes objetivos intermediários: detectar as principais ocorrências ambientais e internas por que passaram as empresas estudadas ao longo do tempo; reconhecer as ações estratégicas praticadas pelas empresas em face dessas ocorrências.

A análise longitudinal dos comportamentos estratégicos de três incorporadoras imobiliárias familiares possibilitou a constatação de recorrências intra e intercasos, que, consideradas em conjunto, permitiram o traçado de proposições distintas e explicativas das práticas estratégicas levadas a cabo pelas empresas estudadas. A coleta e a análise dos dados nortearam-se pelo enfoque sobre o porte organizacional visado. As proposições resultantes da pesquisa pretendem-se, em alguma medida, convir como interpretações aclaradoras da influência do médio porte sobre a estratégia corporativa.

O estudo é relevante por acessar um conjunto de empresas pouco estudado e com acesso usualmente difícil. Contribui para a melhor compreensão dos argumentos teóricos que caracterizam a prática estratégica das empresas de médio porte e de controle familiar. Também contribuem para a prática ao disponibilizar aos gestores das práticas e possíveis constrangimentos que podem passar ao longo do crescimento.

## **2 Considerações sobre a empresa de médio porte quanto a alguns atributos básicos**

### **2.1 *Familiness***

É comum nas pesquisas que envolvem médias empresas a abordagem, de forma principal ou acessória, do *familiness*. Seguindo a trajetória natural, médias empresas derivam usualmente de pequenos negócios que se desenvolveram. Um dos elementos herdados com a mudança de estágio é a administração familiar sob a qual operam grande parte das pequenas empresas. A empresa familiar caracteriza-se pela concentração da família na propriedade e gestão do negócio (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). O conceito de *familiness* (termo para o qual não encontramos equivalente na língua portuguesa) é utilizado para expressar sua qualidade essencial: a dotação de um conjunto de recursos originados da interação entre a família, seus membros e a organização, que assegura a continuidade da empresa por gerações (Habbershon & Williams, 1999).

Diversos têm sido os estudos que se utilizam da perspectiva dos recursos para estimar a competitividade de empresas familiares, a exemplo de Chirico e Salvato(2008), Habbershon e Williams (1999) e Manikutty (2000). A qualidade de familiar pode ser considerada um recurso importante, na medida em que da família emanam atributos únicos, importantes para a prática do negócio. Tal qualidade advém da interação duradoura entre família e negócio, da qual decorre um conjunto de recursos intangíveis que conduzem à criação de valor (Chirico & Salvato, 2008; Habbershon & Williams, 1999). Como essa

qualidade é própria da empresa familiar, as empresas não familiares não conseguiriam duplicá-la (Pearson, Carr & Shaw, 2008), constituindo-se, em decorrência, uma fonte de vantagem competitiva não disponível a estas últimas (Chirico & Salvato, 2008; Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008). A característica idiossincrática dos recursos em empresas familiares ampara-se na inter-relação entre as ligações emocionais havidas entre os membros familiares e a racionalidade por eles praticada como dirigentes gestores (Sirmon&Hitt, 2003).

São diversas as vantagens advindas do *familiness*, identificadas pela pesquisa sobre o tema (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008; Sirmon & Hitt, 2003). A empresa familiar é marcada, por exemplo, entre outras qualidades, pela presença de identidade coletiva, de valores familiares fortes, de comprometimento e de desejo de sobrevivência perdurável. Nela, normalmente, há, entre dirigentes e empresa, um comprometimento em longo prazo. Relações longas reforçam o envolvimento. O estado de intimidade em que convivem dirigentes e empresa é propício ao acúmulo e desenvolvimento de diversos outros recursos, como conhecimento do negócio e capital social. A proximidade entre propriedade e gestão possibilita delegar funções e ações de modo mais prático, sem que se tenha de passar por um nível funcional intermediário. Dessa forma, evita-se a ocorrência de comportamentos oportunistas. A ausência de dirigentes não proprietários permite que os esforços sejam focados em atividades outras que não o controle de um corpo gestor – atividade que, em si, distancia-se do objeto social.

Em certa medida, nas empresas familiares, reduzem-se as disfunções de representação enfocadas pela Teoria da Agência (Eisenhardt, 1989), tendendo-se a preservarem-se alinhados os interesses de proprietários e dirigentes. A confiança presumida faz com que se desenvolvam entre os membros mecanismos alternativos de relacionamento, que, especialmente em organizações de menor porte, devido ao grau de informalidade (Mintzberg, 2003), as diferenciam. A forma de se remunerar um membro familiar pode, por exemplo, distinguir-se do que usualmente é praticado em relação a membros não familiares. Dessas distinções, a organização pode obter vantagens.

## 2.2 Relacionamentos interfirma

Devido à escassez de recursos (Katila&Shane, 2005), organizações de menor porte podem buscar o controle de recursos fundamentais para além de suas próprias fronteiras (Dyer & Singh, 1998; Stinchcombe, 1965). As organizações cooperam para ganhar acesso a recursos escassos e superar restrições internas (Ketchen, Ireland & Snow, 2007). As médias empresas, em razão do estado intermediário em que se encontram, podem ser pressionadas por responder como grandes, conquanto se marquem por limitações inerentes ao porte reduzido. As parcerias são articuladas com o intuito de se viabilizar o ajustamento de recursos complementares que, em conjunto, potencializam a criação de valor (Das & Teng, 2000; Sirmon & Lane, 2004). Assim, dada a dificuldade de uma organização, isoladamente, controlar todos os recursos necessários para competir com eficácia, as organizações formam arranjos cooperativos. Com a promoção de investimentos sincrônicos, superam-se, por exemplo, barreiras de custos.

Pesquisas têm sido conduzidas para se examinarem os fatores que influenciam as relações interfirmas. Entre os temas, destacam-se governança e recursos. Organizações dotadas de sistemas administrativos semelhantes edificam parcerias mais fáceis e desenvolvem confiança mútua enquanto compartilham recursos (Harrison, Hall & Nargundkar, 1993). No que diz respeito aos recursos, tem-se considerado que bases de recursos complementares oferecem oportunidades de aprendizagem e favorecem a criação de sinergia (Makri, Hitt & Lane, 2010). Para enfrentar desafios ambientais aos quais a organização não consegue responder satisfatoriamente a partir da sua base de recursos, a organização tende a participar de relações nas quais recursos complementares são integrados com o intuito de gerar vantagem competitiva, o que pode ser especialmente produtivo quando as organizações colaboradoras compartilham heranças administrativas comuns, como experiências estratégicas e culturais (Chung, Singh & Lee, 2000).

São diversas as formas de relacionamentos que fazem o desempenho de uma organização atrelar-se ao desempenho de outra ou

outras organizações (Thompson, 1967), conduzindo a tipos diversos de eficiências coletivas (Gulati & Singh, 1998). Primeiramente, a despeito de serem independentes, as organizações podem gerar interdependências por meio de relacionamentos cujo objetivo é beneficiar-se da aquisição de recursos a que nenhuma delas conseguiria chegar isoladamente por causa de restrições de escala. As organizações, então, compartilham necessidades comuns para acessar recursos sujeitos a eficiências de escala, agregar informações de mercado e ganhar suporte governamental (Mesquita & Lazzarini, 2008). Ainda, as organizações podem se relacionar de modo sequencial, entregando uma ao mercado o que a outra utiliza como entrada. Nesses casos, o desempenho da atividade precedente condiciona o desempenho da que a sucede. É, assim, do interesse de todas as organizações envolvidas que a cadeia seja bem gerenciada, em razão de que tende a se exercer um controle geral sobre a atividade de cada membro nas relações (Shan, Walker & Kogut, 1994). As atividades podem, ainda, acharem-se relacionadas de forma recíproca, de modo que as entradas de uma organização e as entregas de outra se tornam mutuamente dependentes. É o que se dá, por exemplo, no desenvolvimento conjunto de produtos, quando o emprego de recursos e a especialização do conhecimento ocorrem de modo simultâneo enquanto as organizações interagem (Gulati & Singh, 1998).

Atuando em mercados nos quais competem grandes organizações, os mecanismos de ganhos conjuntos fazem-se ainda mais relevantes, uma vez que as entregas requeridas tendem, nivelando-se pelas possibilidades de entrega das grandes, a exigir mais das médias organizações. Para competir, as organizações alinham então expectativas e tentam desenvolver relacionamentos que propiciem a consecução, em nível considerado satisfatório por cada parte, de objetivos individuais, a exemplo de reputação (Hittet *al.*, 2000).

### **2.3 Estrutura organizacional**

Em organizações de médio porte, mais próximas do estado de pequenas do que de grandes, pode-se identificar uma estrutura

organizacional simplificada, centralizada na figura do dirigente-proprietário, denominada estrutura simples (Mintzberg, 2003). São características suas a baixa formalização, divisão do trabalho não rigorosa e hierarquia gerencial relativamente pequena. Cuida-se, assim, de uma estrutura orgânica, na qual os instrumentos formais de estruturação são pouco utilizados. A coordenação das operações é efetivada por coordenação direta, fluindo-se a comunicação de forma retilínea entre decisor e executor. Dessa proximidade resultam relacionamentos caracterizados por alto grau de informalidade, que tendem a constituir uma cultura organizacional muito específica (Carneiro, 1992), e altamente influenciada pela cultura de seus dirigentes. As decisões mais importantes são centralizadas no empreendedor, cujo poder é amplo. O empreendedor – ou, ainda, a família proprietária – controla os departamentos todos, canalizando boa parte do fluxo comunicacional. A flexibilidade decorrente da centralização possibilita que se deem respostas rápidas às alterações ambientais, cuja efetividade pode, ao mesmo tempo, restringir-se pela falta de recursos (Katila & Shane, 2005).

O empreendedor, em geral, acha-se desobrigado da necessidade de uma prestação de contas rígida. Daí não ser incomum que o processo decisório se caracterize pelo uso da intuição. As estratégias inclinam-se, então, a serem extensões diretas das crenças pessoais e da personalidade do empreendedor, e dos seus objetivos (Van Loye, 1991). É comum referir-se a ele quando se pretende referir-se à organização, em uma espécie de personificação. Como as decisões estratégicas emergem de um indivíduo – ou indivíduos da mesma família, cujos modos de pensar tendem a ser semelhantes (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003) –, as limitações de compreensão e da possibilidade de gerenciamento direto determinam o delineamento do mercado no qual a organização atua, ou seja, a abrangência do negócio é demarcada em função da estrutura.

A administração pelo proprietário estimula a simplificação estrutural, uma vez que permite ao empreendedor configurar, em uma *gestalt* particular, a realidade organizacional. A organização



empreendedora, ao mesmo tempo em que inova movida pela direção agressiva do seu dirigente, é precavida ao se conservar em mercados nos quais o empreendedor se considera seguro, porque conhecidos (Mintzberg, 2003).

Em razão do mesmo motivo pelo qual se demarca o alcance de atuação, abaliza-se o tamanho da organização. O estado de médio porte pode não ser uma conexão para o estado de grande porte, mas sim um estado pretendido para que os dirigentes consigam preservar o controle direto sobre as operações (Mintzberg, 2003). É compreensível que o dirigente, sendo também fundador, não queira se fazer reprimir pela burocracia que, conseqüente do crescimento, surja da organização que ele mesmo criou.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Em face do objetivo traçado, optou-se pela abordagem qualitativa, praticada sob perspectiva longitudinal. A opção pelo multicaso visou viabilizar a comparação dos resultados, e, com isso, amplificar a validade externa do estudo (Pozzebon & Freitas, 1998). O modelo de investigação baseia-se na estrutura proposta por Eisenhardt (1989).

A escolha dos casos dotou-se de qualidade teórica, não randômica (Miles & Huberman, 1994). Três foram as empresas estudadas, selecionadas dentro dos seguintes critérios: (i) empresas classificadas como médias empresas, de acordo com critérios de classificação adotados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); (ii) empresas que têm por atividade principal a incorporação imobiliária; (iii) empresas reconhecidas no mercado; (iv) empresas não atreladas a outra grande empresa incorporadora; (v) empresas de capital privado, geridas pelos proprietários.

Optando por empresas integrantes de um mesmo setor e de uma mesma região, visou-se viabilizar a efetuação de comparações, concebendo-se que, sendo comuns aos casos, podem-se considerar

imobilizados os parâmetros ambientais (Yang, Lin,&Lin, 2010). Destacam-se, na Tabela 1, propriedades básicas do lócus de pesquisa.

Tabela 1. Propriedades básicas do lócus de pesquisa

<b>Propriedades</b>	<b>Descrições/fundamentos</b>
Setor estruturado	A relativa estabilidade de estruturas lógicas e conceituais viabiliza definições claras dos casos e contextos.
Diversidade de portes	A diversidade implica um estado de competição entre empresas de diferentes portes, o que instiga a compreensão das especificidades inerentes a cada qual.
Inexistência de competidor dominante	Pressupõe a existência de competição; conseqüentemente, de estratégias competitivas.
Existência de serviço	Significa que o setor se mantém operante, movido por dinâmicas empresariais resultantes de práticas estratégicas.
Circunscrição geográfica não extensa	Não sendo a região uma circunscrição grande, é possível compreender relativamente bem os elementos do setor.
Semelhança com outras regiões	A região reflete a situação de outras cidades de médio porte do país, a exemplo de Maringá, Ribeirão Preto, Joinville.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados foram coletados por meios e fontes diversas, conforme recomendado em estudos de caso (Gerring, 2007; Yin, 2010). Pré-elaborado, um roteiro orientou os esforços de coleta, estruturando a pesquisa de campo e alinhando as atividades de coleta aos objetivos visados (Miles & Huberman, 1994). As entrevistas foram realizadas com atores estratégicos internos e externos às empresas. Além deles, entrevistaram-se quatro especialistas de mercado. Os registros jornalísticos foram pesquisados, entre outros, nos acervos dos dois mais notórios jornais locais. Ao todo, foram compiladas 264 notícias relativas às empresas e aos sócios. Materiais resultantes de buscas

promovidas na web, em ambientes abertos e em sites e redes sociais, como o YouTube, foram analisados também – resultando em 23 vídeos e 9 *hotsites*. Fotos das obras já entregues – 61 ao todo – e documentos internos – especialmente dossiês de empreendimentos e materiais publicitários – completaram o acervo de dados. A Tabela 2 detalha o volume de dados por caso.

**Tabela 2. Dados coletados**

<b>Materiais coletados</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
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	20 projetos	20 projetos
Sites	2	5	2
Vídeos	12	11	-

\*Quatro entrevistas com especialistas, realizadas com: 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 e um Professor da cadeira de Projetos do curso de arquitetura da Universidade Filadélfia (Unifil)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Procedeu-se, primeiramente, às análises intracaso e, na sequência, à análise intercaso, comparativas das constatações identificadas (Eisenhardt, 1989). Reconhecendo-se a relevância das dependências de caminho na compreensão da prática estratégica (Mintzberg, 2007), as análises foram realizadas de modo longitudinal, contextualizadas de acordo com momentos estratégicos identificados nos casos. O interstício temporal considerado foi o transcorrido entre a fundação da empresa e o momento atual.

#### **4 Análise e discussão dos dados e resultados**

Questões específicas referentes à estrutura familiar, ao relacionamento interfirma e à estrutura organizacional são recorrentes na pesquisa que trata de empresas de médio porte. Nas empresas estudadas, observou-se que algumas das características apontadas na literatura influenciam intensamente o modo como elas respondem às ocorrências internas e ambientais com as quais se deparam.

Tendo-se iniciado como pequenos negócios, as três empresas, décadas depois, ainda preservam a característica de familiar. Os quadros societários principais são integrados por membros familiares. Não apenas na percepção de integrantes internos, como também de atores externos às empresas, a estrutura familiar parece destacar-se como um recurso importante, que direciona as práticas estratégicas. Alguns fatores merecem destaque.

A conjugação entre propriedade e gestão permite que a empresa, centralizada a coordenação imediata de rotinas em membros familiares, se relacione com atores externos com menos formalidade. Disso resulta que as relações se tornam mais ágeis e diretas, e que se reduza o risco de comportamentos oportunistas. Esses modos reforçam a viabilidade das parcerias empresariais, possibilitando agregação de marca, intercâmbio de conhecimento, promoção de vendas, financiamento, alienação de unidades e terceirização de rotinas.

Atores externos, como fornecedores e investidores, indicam que o relacionamento ágil e direto com a empresa estimula transações que

demandam um nível maior de confiança, como a permuta de insumos por área construída realizada com fornecedores. Os diálogos entre os proprietários e os principais atores externos são frequentes, sendo comum suprimirem-se os níveis administrativos. Esse fato é herança de tempos passados, quando as empresas eram menores.

A possibilidade de remunerações alternativas é ainda outro ponto de destaque. Entre o membro familiar e a empresa estabelece-se uma relação distinta da que se estabelece entre a empresa e um funcionário convencional. Especialmente em momentos mais difíceis – como de arrocho de caixa –, a prática de remunerações alternativas foi muito importante, proporcionando à empresa e aos membros familiares persistirem na relação. Entre os modos alternativos, saliente-se a dação em pagamento de unidades imobiliárias em lugar do salário celetista.

A derivação de atributos importantes para a prática do negócio ratifica, portanto pesquisas pretéritas que ressaltam o *familiness* como qualidade potencialmente benéfica da organização (Chirico & Salvato, 2008; Habbershon & Williams, 1999; Manikutty, 2000). Em médias empresas, associados a outras características, os efeitos decorrentes da qualidade podem intensificar-se. Propõe-se, assim, que *a composição histórica de elementos passados, entre os quais as características do porte pequeno – como o amparo de recursos na figura do fundador e a gestão familiar -, influencia as respostas executadas em face dos eventos com os quais a organização se depara* (P1).

A estrutura organizacional simplificada, centralizada na figura do dirigente-proprietário é comum às três empresas. A estrutura simplificada, somada à estrutura familiar, permite a ocorrência de um arranjo organizacional plástico, no qual os membros familiares permutam funções recorrentemente de acordo com contingências momentâneas. Trata-se de uma das especificidades da cultura organizacional, decorrente de uma qualidade que reside fora da organização, a relação de parentesco entre os dirigentes (Carneiro, 1992).

A coordenação direta de rotinas permite que os membros familiares controlem diretamente muitas das relações internas e

externas à organização. Os resultados apontam que, internamente, a comunicação retilínea entre dirigentes e funcionários permite um ajuste relativamente rápido entre circunstâncias internas e práticas estratégicas; externamente, o mesmo ocorre em relação às circunstâncias ambientais (Katila & Shane, 2005). A comunicação direta travada entre fundador e dirigentes de empresas parceiras ou investidores, por exemplo, gera, na visão destes, confiança.

Quando a partir de meados da década de 2000 aportaram na região algumas das maiores incorporadoras do país, a confiança de atores externos em empresas locais fundamentou práticas estratégicas que contribuíram para que muitas vezes se superassem competidores maiores. O reiterado fundamento de “ter com quem conversar” influenciou a preferência de atores externos, como empresas parceiras, investidores e parceiros comerciais, por continuar se relacionando com as empresas, mesmo sendo-lhes oportunizado estreitar relacionamento com competidores mais expressivos.

Se o porte permite o exercício da coordenação imediata de rotinas, também implica, por outro lado, restrições de recursos. Em diversas situações, as empresas estudadas devem manejar os recursos disponíveis de forma alternativa, para suprir demandas impostas pelo mercado, formatadas a partir da lógica de atuação de grandes competidores. Desses modos alternativos, surgem novas práticas estratégicas, como, por exemplo, o desenvolvimento de nichos de negócio e a diferenciação de produtos. Os resultados convergem com as proposições de Katila e Shane (2005).

Cabe notar também que as estratégias delimitam-se pelos limites inerentes à estrutura familiar, restrita a um pequeno grupo de parentes, bem como pelos limites decorrentes da semelhança entre os modos de concepção de negócio. Alguns dirigentes entrevistados explicitam não haver planos de expansão das atividades, em razão da intenção de que se mantenha sob controle dos membros familiares a coordenação imediata das rotinas. Assim, se por um lado a empresa move-se pela direção audaz do fundador, por outro tende a conservar-se atuando por vias consideradas seguras pelos dirigentes familiares (Mintzberg, 2003).

Propõe-se assim que *médias empresas operam mediante uma estrutura organizacional simplificada (apesar de não serem empresas nem pequenas, nem pouco complexas), centralizada na figura do dirigente-proprietário, em decorrência do que se instauram relações internas de coordenação direta e estratégias de meio e de escopo, inclusive no que se refere a planos de crescimento (P2a). Estas estratégias são influenciadas pelas características do fundador, assim como são por ele protagonizadas as adaptações de rotinas necessárias em função de alterações ambientais (P2b).*

O estado de médio porte é, assim, nos casos estudados, deliberado. Não é genericamente, como dá a entender a pesquisa sobre ciclo de vida organizacional (Daft, 2007), um estado intermediário a ser transposto pelas organizações em direção ao crescimento. Não se pretende afirmar com isso que as empresas não almejam crescer, mas que, dadas as características pelas quais elas se sustentam, o estado de médio porte, além de ser causa dos tipos de práticas adotadas, é também efeito.

Quanto às concepções de negócio, percebe-se que os membros familiares pensam o negócio de maneira relativamente parecida, corroborando-se as proposições de Miller et al. (2003). Como meio de contrapesar o modelamento de um sistema fechado, as empresas estudadas relacionam-se intensamente com outras empresas. Empresas parceiras assumem assim o papel de abrir a organização a concepções distintas.

A escassez de recursos, assim como estimula modos alternativos de gestão, fomenta relacionamentos interfirma. Os resultados apontam que as empresas buscam superar insuficiências em espaços ambientados fora de suas fronteiras (Dyer & Singh, 1998; Stinchcombe, 1965). Operando em mercados integrados também por grandes empresas, nos quais as entregas demandadas, padronizando-se pelas entregas das grandes, tendem a exigir muito das médias empresas, modos de ganhos associados são fundamentais.

A agregação de marcas por meio do estabelecimento de parcerias foi também prática fundamental. Além de importante quando da

fundação das empresas, contribuiu destacadamente nos momentos de diversificação estratégica. Convergentemente, as promoções conjuntas também foram, dada a intensidade relativamente baixa das campanhas publicitárias (em comparação com as campanhas realizadas por grandes competidores), essenciais.

Propõe-se, assim, que *a empresa se serve de associações com outras empresas para suprir as insuficiências decorrentes da escassez de recursos*. Resta evidente, por consequência, *que as ações estratégicas dessas empresas são influenciadas pelo comportamento de atores diversos, cuja intervenção se dá de acordo com os recursos envolvidos* (P3).

Na Tabela 3, representa-se a relação entre as características do médio porte consideradas e as práticas estratégicas identificadas, passando pelas propriedades destas decorrentes.

Tabela 3. Influência das características específicas sobre a prática estratégica das empresas estudadas

Atributos	Propriedades	Práticas Estratégicas
Familliness	Relacionamentos ágeis e diretos	Estabelecimento de parcerias, centralização da coordenação imediata de rotinas, captação de recursos financeiros com investidores.
	Mitigação dos riscos de oportunismos	Estabelecimento de parcerias, centralização da coordenação imediata de rotinas, formação de equipes de direção familiares, captação de recursos financeiros com investidores.
	Confiança	Estabelecimento de parcerias, centralização da coordenação imediata de rotinas, captação de recursos financeiros com investidores.
Relacionamento interfirma	Compartilhamento de valores	Estabelecimento de parcerias, centralização da coordenação imediata de rotinas, formação de equipes de direção familiares.
Estrutura organizacional	Versatilidade	Centralização da coordenação imediata de rotinas, formação de equipes de direção familiares.
	Compartilhamento de recursos	Estabelecimento de parcerias, desenvolvimento de nichos de negócio, desenvolvimento de produtos diferenciados.
	Compartilhamento de concepções	Estabelecimento de parcerias, centralização da coordenação imediata de rotinas, formação de equipes de direção familiares, desenvolvimento de nichos de negócio, desenvolvimento de produtos diferenciados.

Fonte: Elaborada pelos autores.



Proposições substantivas foram geradas a partir das constatações empíricas resultantes da observação longitudinal do comportamento estratégico das empresas. Agregando-se à interpretação dos dados posições pinçadas da literatura, chegou-se a proposições teóricas que descrevem e, em alguma medida, explicam arquétipos de práticas estratégicas norteadoras da atuação de empresas de médio porte. A Tabela 4 apresenta as proposições emergidas e os aportes teóricos a elas relacionados.

Tabela 4. Proposições decorrentes dos casos

Proposições	Enunciados	Aportes teóricos
1	A composição histórica de elementos passados, entre os quais as características do porte pequeno – como o amparo de recursos na figura do fundador e a gestão familiar –, e circunstâncias internas e ambientais intervenientes, influencia as respostas executadas em face dos eventos com os quais a organização se depara.	Arregle et al. (2007); Chirico & Salvato (2008); Habberson & Williams (1999); Mintzberg (2003); Pearson et al. (2008); Sirmon & Hitt (2003).
2	Médias empresas operam mediante uma estrutura organizacional simplificada (apesar de não serem empresas nem pequenas nem pouco complexas), centralizada na figura do dirigente-proprietário, em decorrência do que se instauram relações internas de coordenação direta e estratégias de meio e de escopo, inclusive no que se refere a planos de crescimento, são influenciadas pelas características do fundador, assim como são por ele protagonizadas as adaptações de rotinas necessárias em função de alterações ambientais.	Carneiro (1992); Katila & Scott (2005); Miller et al. (2003); Mintzberg (2003); Van Loye (1991).
3	As ações estratégicas de médias empresas são influenciadas pelo comportamento de atores diversos cuja intervenção se dá de acordo com os recursos envolvidos e muito em função do grau de proximidade da relação mantida entre o representante do ator externo e o dirigente-proprietário da empresa, servindo-se a empresa das associações para suprimir as insuficiências decorrentes da escassez de recursos.	Chung et al. (2000); Das & Teng (2000); Dyer & Singh (1998); Gulati & Singh (1998); Katila & Shane (2005); Ketchen et al. (2007); Harrison et al. (1993); Makri et al. (2010); Sirmon & Lane (2004); Shan et al. (1994); Stinchcombe (1965); Thompson (1967).

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 Considerações Finais

Visando formular uma compreensão ampliada da prática estratégica, identificaram-se, primeiramente, as principais ocorrências ambientais e internas que intervieram sobre o curso das empresas ao longo do tempo, conforme estipulado no objetivo específico 1. Adotou-se uma perspectiva analítica longitudinal. Concomitantemente, buscou-se nas análises identificar as principais ações estratégicas praticadas pelas empresas, e relacioná-las com as ocorrências internas e ambientais, conforme estipulado no objetivo específico 2.

As ações foram compreendidas, assim, de modo contextual – não como práticas isoladas, mas como padrão de elementos continuados, exercidos em resposta a ocorrências de contexto. O objetivo específico 2 foi realizado, assim, relacionando-se as ações estratégicas às ocorrências antes detectadas. Analisando-se os resultados, foi possível reconhecer alguns padrões no modo como as empresas se comportam estrategicamente. Entre as principais práticas identificadas, destaquem-se: 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. Conjuntamente, as práticas compõem um padrão de escolha de ações estratégicas, cuja identificação é o escopo do objetivo específico 3.

As proposições constituem, juntas, um padrão que serve à finalidade de descrever, e em certa medida explicar, o comportamento estratégico das empresas estudadas. Entre as inferências a que se chegou, algumas se sobressaem, entre as quais as apontadas a seguir.

Primeiramente, cabe anotar que médias empresas, quando desenvolvidas de pequenos negócios, recebem como legado traços característicos do pequeno porte. Entre eles, destacam-se a gestão familiar, a maneira como a empresa se relaciona com outras empresas e a estrutura organizacional simplificada. Desses atributos, decorrem

propriedades diversas, como relacionamentos ágeis e diretos e o compartilhamento de recursos com atores externos.

Chama atenção que, diferentemente do usualmente concebido, o médio porte não é sempre estágio intermediário, mas também um estágio final no qual algumas empresas permanecem por muito tempo. Essa pretensão relaciona-se com o estilo gerencial dos dirigentes, que desejam manter um alto nível de controle sobre as operações. O crescimento da empresa limita-se, assim, não propriamente por fatores de mercado, mas por conta da forma como os dirigentes propõem-se a conduzir seus negócios.

Ainda, pode-se inferir dos resultados que as práticas estratégicas, além de decorrerem do momento, decorrem também do tipo dos atores envolvidos, bem como da interação possível entre as práticas que ocorrem simultaneamente. Há práticas que apenas poderiam ter sido desempenhadas por um participante específico, por estarem subordinadas a particularidades suas. E há práticas cuja realização em dado momento viabiliza-se ou potencializa-se em razão da ocorrência simultânea de outra prática.

Por fim, ressalte-se que a análise cronológica dos dados mostrou-se importante para a compreensão contextualizada das práticas estratégicas. A centralização da coordenação de rotinas no fundador, por exemplo, pode ser entendida como prática essencial em momentos quando as empresas caminharam sem equipes diretivas regularmente constituídas. Tal fato leva a concluir pela relevância da detenção pelos fundadores de conhecimento profundo das operações do negócio.

Em suma, pode-se considerar que as conclusões aqui registradas contribuem para que se aprofunde o entendimento sobre o comportamento estratégico de médias empresas que se dotem de características semelhantes às das empresas estudadas. A pesquisa aponta para a razoabilidade de se preconizar que destinar à média empresa um olhar específico pode ser bastante válido, dada a potencialidade do alcance de entendimentos mais adequados, e menos decorrentes de adaptações forçadas.

Entre as limitações do estudo, ressalte-se que, conduzindo-se a pesquisa sob uma perspectiva longitudinal, contaram-se restrições decorrentes do transcurso do tempo, referentes à assertividade dos dados coletados. Para minimizá-las, buscou-se triangular dados provenientes de fontes diversas, confrontando-se as entrevistas entre si e com outras fontes, e, para resgatar dados antigos, utilizou-se a técnica *oral history*.

Para pesquisas futuras, sugere-se a extensão da pesquisa para empresas de outros setores, especialmente aqueles menos estruturados. Incorporadoras imobiliárias são geridas mediante técnicas próprias e bem estabelecidas de gestão. Entre outros motivos, a regulamentação excessiva da atividade por entidades governamentais reforça o desenvolvimento de práticas isomórficas, resultando em estruturas de gestão relativamente padronizadas. A ambiência de setores menos estruturados seja talvez mais proveitosa à exploração de idiosincrasias.

## Referências

- Alvarez, S. A. (2001). Small firms, large concerns. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 351-353.
- Arregle, L., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Carneiro, F. (1992). *Organisation et gestion des entreprises*. Paris. AENGDE, Dunod.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Creswell, J. W. (1998). Five Qualitative Traditions of Inquiry. In J. W. Creswell (Org.). *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions* (pp. 47-72). Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-680.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Favoreto, R. L. & Amâncio-Vieira, S. F. (2014). A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(2), 25-37.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research*. New York: Cambridge University Press.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Harrison, J. S., Hall, E. H., & Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1026-1051.

- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed Market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S., & Sexton, D. L. (2002). Strategic Entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. Camp & D. L. Sexton. *Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset* (pp. 1-16). Oxford: Blackwell Publishers.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150.
- Ketchen, D., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6), 602-628.
- Manikutty, S. (2000). Family business groups in India: A resource-based view of the emerging trends. *Family Business Review*, 13(4), 279-292.
- Mesquita, L. F., & Lazzarini, S. G. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SME's access to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359-380.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Focusing and Bounding the Collection of Data: the substantive start. In M. B. Miles & A. M.

- Huberman. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (pp. 16-39). Thousand Oaks: Sage.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: toward a general theory of strategy formation*. New York: Oxford University Press.
- Mount, J., Zinger, J., & Forsyth, G. R. (1993). Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 26(5), 111-120.
- Mosakowski, E. (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: an Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 19(4), 819-839.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), 949-969.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. (1998). Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 147-170.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.

- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.
- Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Interfirm Cooperation and Startup Innovation in the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 15(5), 387-394.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. G. March (Org.). *Handbook of organizations* (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administration*. New York: McGraw-Hill.
- Van Loye, G. (1991). Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Direction et Gestion*, 132/133, 47-53.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. A. Katz (Org.). *Advances in Entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3. (pp. 119-138). Greenwich: JAI Press.
- Whittington, R., Pettigrew, A., & Thomaz, H. (2002). Conclusion: doing more in strategy research. In A. Pettigrew, H. Thomaz, H. & R. Whittington (Orgs.). *Handbook of Strategy and Management*. (pp. 475-488). Thousand Oaks: Sage.
- Yang, H., Lin, Z. J., & Lin, Y. L. (2010). A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. *Strategic Management Journal*, 31(3), 237-261.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Artigo recebido em: 04/01/2016

Aprovado em: 17/05/2016