



**ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A
IMPORTÂNCIA DE RECURSOS E CAPACIDADES EM IMOBILIÁRIAS
DA CIDADE DE MARINGÁ**

***DIVERSIFICATION STRATEGY: A STUDY ON THE IMPORTANCE OF
RESOURCES AND CAPACITIES IN REAL ESTATE IN MARINGÁ CITY***

***ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN: UN ESTUDIO SOBRE LA
IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN BIENES
RAÍCES***

CLEICIELE AUGUSTO ALBUQUERQUE

Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Atua na área de Estratégia e Gestão de Pessoas.

<https://orcid.org/0000-0001-5416-3217>

MATHEUS LUIZ SOUZA

Universidade Estadual de Maringá

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender a influência dos recursos e capacidades sobre a estratégia de diversificação adotada por empresas do setor imobiliário na cidade de Maringá. Para isso, utilizou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) para identificar os tipos de recursos utilizados pelas empresas analisadas em sua estratégia de diversificação. A respeito dos resultados, identificou-se que as empresas tendem a diversificarem para diferentes lados da cadeia de valor, e a diversificação para atividades que se encontram no início da cadeia é mais difícil de ser adotada. Foi constatado que os recursos humanos (colaboradores de confiança, experiência de mercado e funcionários treinados) são primordiais na hora das empresas desse setor diversificarem suas atividades. Conclui-se que a adoção da estratégia de diversificação está ligada aos recursos humanos, indicando que esse pode ser um recurso essencial na busca de diversificar as atividades das empresas do setor imobiliário.

Palavras chave: Recursos e capacidades; Estratégia; Diversificação; Imobiliárias.

ABSTRACT

This article aims to understand the resources and capacities influence on the diversification strategy adopted by companies in the real estate sector in Maringá. For this, the Resource Based View (RBV) was used to identify the types of resources used by the companies in their diversification strategy. About results, it was identified that



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Março 02, 2021; Accepted/Aceito: Março 19, 2021]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



companies tend to diversify to different sides of the sector's value chain, and diversification for activities that are at the beginning of the chain is more difficult to be adopted. It was found that human resources (trust employees, market experience and trained employees) are essential when companies in this sector diversify their activities. It is concluded that the adoption of the diversification strategy is linked to the qualification of human resources, indicating that this can be an essential resource in the intention to diversify the activities of companies in the real estate sector.

Keywords: Resources and capacities; Strategy; Diversification; Real estate.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender la influencia de los recursos y las capacidades en la estrategia de diversificación adoptada por las empresas del sector inmobiliario en Maringá. Para esto, se utilizó la Vista basada en recursos (RBV) para identificar los tipos de recursos utilizados por las empresas en su estrategia de diversificación. En cuanto a los resultados, se identificó que las empresas tienden a diversificarse a diferentes lados de la cadena de valor del sector, y la diversificación de las actividades que están al comienzo de la cadena es más difícil de adoptar. Se descubrió que los recursos humanos (empleados de confianza, experiencia en el mercado y empleados capacitados) son esenciales cuando las empresas de este sector diversifican sus actividades. Se concluye que la adopción de la estrategia de diversificación está vinculada a la calificación de los recursos humanos, lo que indica que puede ser un recurso esencial en la intención de diversificar las actividades de las empresas en el sector inmobiliario.

Palabras clave: Recursos y capacidades; Estrategia; Diversificación; Bienes inmuebles.

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2018 superou as expectativas para o setor imobiliário maringaense. De acordo com o Sindicato das Empresas Imobiliárias (SECOVI), o volume de oferta de imóveis na região aumentou cerca de 20% em relação a 2017. A retomada da economia e a confiança do consumidor auxiliaram no crescimento do setor. A corretagem é o serviço que viabiliza o mercado de imóveis (compra, venda e locação) pelo fato de possuir conhecimento das necessidades, e por estar em contato direto com os clientes potenciais (AZEVEDO, 1997).





As empresas que prestam os serviços de corretagem, para sobressair em um ambiente de alta competição, cada vez mais, fazem uso de estratégias organizacionais. Dentre essas diversas estratégias, destacam-se as estratégias de diversificação. As estratégias de diversificação tratam-se da oferta de novos produtos ou serviços, que podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da organização (SOTO, 2003; BARNEY; HESTERLY, 2011). São estratégias que as empresas podem escolher a partir do seu processo de análise e gestão estratégica.

Dentre tantas abordagens que justificam a escolha de estratégias como fonte garantidora de vantagem competitiva, a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem obtido certo destaque (PENROSE, 1956; BARNEY, 1991). A VBR tem por objetivo justificar as fontes de vantagem competitiva, por meio dos recursos e capacidades estratégicos que se encontram no ambiente interno da empresa (BARNEY, 1991). A partir dessa análise de recursos e capacidades internas, a empresa pode escolher de forma mais eficaz a melhor estratégia para otimizar seu desempenho.

Nesse contexto, nota-se que, por um lado, em um ambiente de intensa competição, as empresas do setor imobiliário, muitas vezes fazem uso de estratégias corporativas, entre elas a de diversificação, para aumentar seu poder de mercado. Por outro lado, questiona-se a influência dos recursos e capacidades no sucesso da implementação dessa estratégia. Segundo Gohr (2015), “os motivos que levam as empresas a diversificarem seus produtos e/ou serviços é, entre outros fatores a “subexploração” dos recursos da organização, isto é, a empresa busca expandir suas atividades explorando novos mercados ou novos negócios, afim de aproveitar o máximo dos recursos que a mesma dispõe.” Diante disso, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Como os recursos estratégicos podem influenciar as empresas do setor imobiliário a utilizarem a estratégia de diversificação?

A fim de elucidar essa questão, esse trabalho tem como objetivo geral compreender a influência dos recursos e capacidades na utilização da estratégia de diversificação em imobiliárias de Maringá. Para tanto, buscou-se descrever como ocorre a estratégia de diversificação adotada por essas empresas, caracterizar os tipos de





recursos e capacidades presentes nessa estratégia de diversificação e, ainda, investigar se a estratégia pode ser fonte de vantagem competitiva nas empresas investigadas. Esse estudo justifica-se, uma vez que, por meio dos objetivos propostos, é possível identificar quais são os recursos estratégicos que viabilizam a utilização da estratégia de diversificação nas imobiliárias, além de identificar se a estratégia de diversificação pode ser fonte de vantagem competitiva nas empresas do setor.

Para atingir os objetivos propostos, além dessa introdução, que engloba o problema e os objetivos da pesquisa, apresenta-se um segundo capítulo, com a revisão teórica utilizada. Sob esse enfoque discute-se VBR e estratégia de diversificação, conforme seus conceitos, finalidades e implicações teóricas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia empregada, em que são apresentados a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, explicitando, também, a maneira pela qual a coleta e análise dos dados levantados foi realizada junto ao objeto de estudo. O quarto capítulo se dedica a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas. Por fim, o quinto e sexto capítulo se referem, respectivamente, às conclusões e às referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia de diversificação se trata da oferta de novos produtos ou serviços que podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da organização (SOTO, 2003; BARNEY; HESTERLY, 2011). Por meio dessa estratégia, a organização opta por atuar em diversas linhas de produtos ou serviços (GRZEBIELUCKAS apud RODRÍGUEZ, 2007). Nessa perspectiva, a diversificação pode ser entendida como uma das possíveis estratégias empresariais passíveis de escolha para o desenvolvimento da organização.





Pode-se também definir diversificação como sendo a amplificação das aptidões e habilidades de uma organização, fazendo com que a organização explore uma nova atividade ou um novo segmento de mercado onde a mesma ainda não atue, podendo essas atividades estarem relacionadas ou não com a atividade original da empresa (RUMELT, 1986; GRANT e JAMMINE, 1988). Segundo Rumelt (1986), a exploração de um novo mercado requer um aumento da competência administrativa da empresa, além de exigir conhecimentos acerca de todas atividades relacionadas a introdução desse novo produto ou mercado.

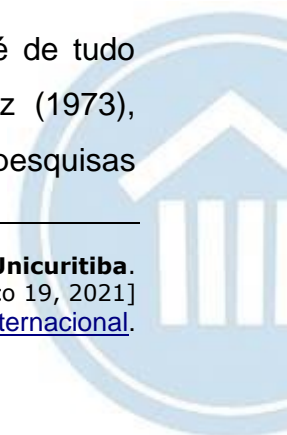
De acordo com Barney e Hesterly (2011), a utilização da estratégia de diversificação ocorre porque os gerentes corporativos buscam oportunidades de negócios em novos mercados ou setores, principalmente se os mercados/setores possuem requisitos de recursos e capacidades em comum com o negócio atual da empresa.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) se trata de um modelo teórico que se baseia nos recursos e capacidades que uma empresa possui como justificativa na obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). A abordagem da VBR enfatiza a importância do ambiente interno como fonte para obtenção de vantagem competitiva no setor que a organização atua, por meio dos recursos e capacidades que a mesma dispõe (HITT, 2012). Em outras palavras a VBR é uma perspectiva que vê os recursos como fundamento para a estratégia da firma (KRETZER, 2006).

2.2.1 Origens e princípios básicos

A abordagem que enfatiza a importância dos recursos internos não é de tudo recente. Autores clássicos, como Edith Penrose (1959) e Harold Demsetz (1973), anteciparam esses estudos e pode-se dizer que foram os precursores das pesquisas





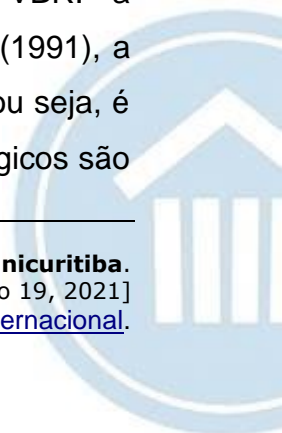
sobre estratégia da firma contemporânea (KRETZER, 2006). Artigos como “*A Resource-Based View of The Firm*”, de Birger Wernerfelt, “*The Theory of the Growth of the Firm*”, de Edith Penrose, e “*Towards a Strategic Theory of The Firm*”, de Richard P. Rumelt, apontaram a ligação entre recursos e estratégia e enfatizaram como os recursos e capacidades são únicos e capazes de gerar retornos a organização (KRETZER, 2006 apud PENROSE, 1959)

A abordagem da vantagem competitiva por meio dos recursos internos foi introduzida à administração estratégica a partir dos anos 1980 (PETERAF, 1993). Assim, mudou-se a perspectiva de análise de empresas, antes por meio do produto e depois por meio dos recursos presentes na organização (WERNERFELT, 2018). A literatura existente sobre recursos sugere que as firmas constroem vantagens competitivas sustentáveis por meio da eficiência e da eficácia na utilização dos recursos (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Partindo dessa perspectiva, a VBR sugere que as organizações que possuem pelo menos alguns recursos que outras não possuem, podem obter desempenho superior se esses recursos forem organizados de forma eficiente (PENROSE, 1959).

2.2.2 O modelo VRIO

Barney e Hesterly (2007, 2011) definem os recursos estratégicos como todos os ativos passíveis de controle pela organização e que habilitam a estabelecer e implementar estratégias eficientes. Inicialmente, Barney (1991) classificou três tipos de recursos, sendo eles: Recursos físicos, recursos humanos e capital organizacional. Em seguida, Barney e Hersterly (2011) acrescentaram mais um tipo de recurso estratégico, sendo esse os recursos financeiros.

Barney (1991) ainda propõe duas premissas básicas para a VBR: a heterogeneidade e a não imitabilidade dos recursos. De acordo com Barney (1991), a heterogeneidade é o que acarreta distinções no desempenho das empresas, ou seja, é o que distingue uma organização de outra. Nesse sentido, os recursos estratégicos são





considerados primordiais para a definição da estratégia e, conseqüentemente, da vantagem competitiva potencial que as organizações podem obter (GOHR, 2011).

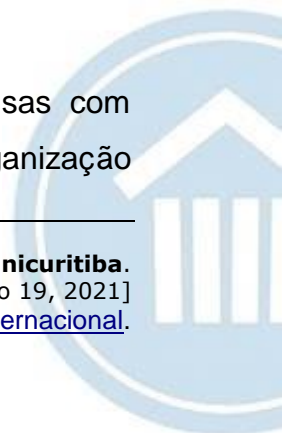
Além da heterogeneidade, a não imitabilidade também é uma premissa da VBR, uma vez que permite explicar porque algumas organizações tem o desempenho superior a de outras atuando no mesmo ambiente competitivo, ou seja, os recursos não podem ser transferidos sem custos (GOHR apud BARNEY; HERSTERLY, 2011). Considerando as premissas (heterogeneidade e imitabilidade), quatro atributos caracterizam a potencialidade dos recursos em gerar vantagem competitiva sustentável. Esses atributos são analisados por meio do modelo VRIO e indicam que, se os recursos forem raros, valiosos, difíceis de imitar e estiverem organizados, os mesmos podem produzir vantagem competitiva sustentável para a organização. (BARNEY e HESTERLY 2011).

De acordo com Barney e Hesterly (2011) a questão do valor, trata-se do potencial de um determinado recurso em explorar uma oportunidade ou então neutralizar uma ameaça. Já a questão da raridade, trata-se da quantidade de empresas concorrentes que possuem acesso a esse recurso. Por fim, a questão da imitabilidade trata-se da dificuldade que o concorrente enfrenta em substituir esse recurso.

De acordo com Barney e Hersterly, (2011), inúmeros são os fatores que são relevantes para a questão da organização. Entre eles destacam a estrutura formal de reporte, os sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. A estrutura formal de reporte se trata das linhas de comunicação entre os níveis hierárquicos, geralmente incorporada ao organograma da empresa. O sistema de controle gerencial trata-se dos mecanismos que garantem que os gerentes mantenham o alinhamento com a estratégia da empresa. Já as políticas de remuneração indicam a maneira que a empresa paga os funcionários.

2.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E MODELO VRIO

Nos últimos anos, muitos pesquisadores têm dedicado suas pesquisas com objetivo de explicar de que forma os recursos e capacidades possuídos pela organização





podem contribuir para a definição da estratégia e, conseqüentemente, para a obtenção de vantagem competitiva (ALCANTARA; LIMA; CARDOSO; GOHR, 2015). A singularidade de cada empresa na exploração e utilização de seus recursos podem gerar vantagem competitiva para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Entendendo a diversificação como uma das possíveis estratégias empresariais passíveis de escolha para desenvolvimento da organização, a questão central é como as empresas se organizam e organizam seus recursos estratégicos para explorar o potencial dessa estratégia de obter vantagem competitiva sustentável. Barney e Hesterly (2011) propõem a análise da estratégia de diversificação a partir do modelo VRIO. Em outras palavras, isso quer dizer que se a estratégia de diversificação for valiosa, rara, difícil de imitar e estiver organizada, a mesma tem o potencial de proporcionar vantagem competitiva sustentável para a organização. Dessa forma, os gestores analisam estratégias para obter vantagens competitivas como resultado da gestão eficaz dos seus recursos (GORH apud COSTA, 2007).

Considerando a questão do valor, o modelo VRIO sugere que um recurso valioso é aquele que permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça. (BARNEY; HESTERLY, 2015)

Considerando a questão da raridade, Barney e Hesterly (2011) apontam que a estratégia de diversificação não é habitualmente rara em si, tendo em vista a facilidade que as empresas possuem em diversificarem seus produtos e serviços. A raridade na utilização dessa estratégia está relacionada com a quantidade de empresas explora a mesma diversificação (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quadro 4 – Modelo VRIO para estratégia de diversificação

Valiosa	Rara	Difícil de imitar	Organizada
Quando a redução do custo médio se dá pela produção conjunta de mais de um produto ou serviço.	Quando uma pequena quantidade de concorrentes explora a mesma diversificação	Concorrentes não tenham a mesma facilidade em adotar a mesma diversificação	Quando a estrutura, os sistemas de controle e a remuneração da empresa tem o potencial de explorar o valor a raridade e a difícil imitação da estratégia.

Fonte: Barney e Hersterly (2011)





No que diz respeito a imitabilidade, para serem difíceis de imitar, a estratégia de diversificação deve explorar essa vantagem de forma que seus concorrentes não tenham a mesma facilidade em adotar a mesma diversificação. As empresas devem se organizar de maneira apropriada, englobando a estrutura da empresa, seus processos gerenciais de controle e as suas políticas de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2011). Partindo então dos pressupostos do modelo VRIO, para que a estratégia possa garantir a vantagem competitiva para a empresa ela deve suprir alguns pontos, como é indicado no Quadro 4.

3. METODOLOGIA

3.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

O presente trabalho é de natureza qualitativa, do tipo descritivo e com abordagem teórico-empírica. A pesquisa é de natureza qualitativa por se tratar um método de investigação científica que foca no caráter subjetivo do objeto analisado, possibilitando a obtenção de detalhes intrínsecos sobre o objeto de estudo. Segundo Soares (2003), a pesquisa qualitativa permite uma maior profundidade, estudando as particularidades e experiências individuais na compreensão dos recursos Estratégicos.

A utilização da pesquisa descritiva se faz necessário devido ao detalhamento das características que relacionam os recursos estratégicos com a utilização da estratégia de diversificação. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo analisar, registrar, descrever as características do objeto de estudo sem que o pesquisador interfira neles (ANDRADE, 2007). Ela é realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise.





A abordagem neste trabalho é teórico-empírica, tendo em vista que os dados e resultados empiricamente colhidos são baseados nos levantamentos e pressupostos teóricos anteriormente levantados acerca da estratégia de diversificação e perspectivas da VBR

3.2 TIPOS DE DADOS, MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

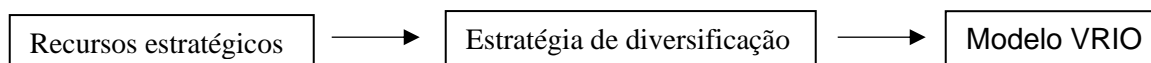
Para realização desta pesquisa, foram coletados dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com gestores de imobiliárias, com o objetivo de explorar as questões do objeto de estudo. Os dados secundários foram coletados em livros, artigos, revistas e notícias relacionadas ao mercado imobiliário e as estratégias presentes no setor.

Dessa forma, os métodos de coleta abrangeram entrevistas semiestruturadas feitas com os gestores das imobiliárias da cidade de Maringá. O roteiro foi composto de quatro partes. Em uma primeira parte, buscou-se levantar informações a respeito do perfil dos entrevistados e das imobiliárias investigadas. Em uma segunda parte, o objetivo foi identificar, junto aos entrevistados, como ocorre a estratégia de diversificação adotada em sua empresa. Na terceira parte, buscou-se caracterizar os tipos de recursos e capacidades estratégicos presentes nas empresas estudadas. Por fim, na quarta parte, investigou-se a capacidade da estratégia de diversificação de ser fonte de vantagem competitiva nas empresas investigadas, considerando o modelo VRIO.

O método de análise dos dados apresentou três etapas: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas e as respostas foram organizadas dentro de cada objetivo específico previamente estabelecido. Na etapa descrição analítica, os dados coletados foram separados de acordo com as seguintes categorias: recursos estratégicos e diversificação. O estudo se iniciou com a investigação dos recursos estratégicos presentes na organização e, em seguida, foi avaliado como esses recursos influenciaram a estratégia de diversificação presente nas organizações. Esse modelo conceitual pode ser conferido na Figura 2.



Figura 2 – Esquema de análise.



Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase de interpretação inferencial, é buscado a profundidade na análise por meio de inferências e reflexões na procura de sentidos acerca dos dados tratados. As revelações trazidas nesta etapa visam atender aos objetivos gerais e específicos propostos pelo trabalho, bem como fornecer embasamento empírico para as conclusões.

3.3 OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Quanto ao objeto, o procedimento aplicado foi pesquisa de campo com empresas corretoras de imóveis na cidade de Maringá-PR, com o intuito de apoiar-se em fatos tal como ocorrem na realidade, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles (ANDRADE, 2007). As empresas foram denominadas A, B, C, D, E e F. A empresa A possui 13 funcionários e 20 anos de mercado. A empresa B possui em torno de 100 funcionários (diretos e indiretos) e atua no mercado há 43 anos. A empresa C possui em torno de 20 funcionários e tem 45 anos de mercado. A empresa D possui em torno de 20 funcionários e está atuando no mercado à 25 anos. A empresa E possui aproximadamente 60 funcionários e atua a 36 anos no mercado. Por fim, a empresa F possui 5 funcionários e está atuando no mercado a 9 anos.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Cargo: Administradora	Cargo: Administrador	Cargo: Administrador	Cargo: Administrador	Cargo: Administrador	Cargo: Administradora
Idade: 44 anos	Idade: 60 anos	Idade: 54 anos	Idade: 35 anos	Idade: 58 anos	Idade: 27 anos
Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Pós graduação	Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Superior completo	Escolaridade: Superior incompleto





Tempo de atuação no mercado imobiliário: 18 anos	Tempo de atuação no mercado imobiliário: 47 anos	Tempo de atuação no mercado imobiliário: 30 anos	Tempo de atuação no mercado imobiliário: 4 anos	Tempo de atuação no mercado imobiliário: 44 anos	Tempo de atuação no mercado imobiliário: 3 anos
--	--	--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, as empresas atuam dentro dos mesmos serviços principais: Venda e locação de imóveis. No que diz respeito aos serviços secundários, cada empresa trabalha com serviços diferentes, fruto de sua estratégia de diversificação conforme será tratado nas análises. As informações obtidas sobre o perfil dos entrevistados, no que tange a seu cargo, idade, escolaridade, tempo na empresa e experiência profissional no setor imobiliário são dispostos no Quadro 6.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO NAS EMPRESAS

Tendo em vista a existência de diferentes tipos de diversificação nas organizações estudadas, a presente seção tem como intuito descrever como ocorre a diversificação nessas empresas. Em relação ao tipo de diversificação, dados extraídos das entrevistas com os gestores indicaram os motivos que levaram as empresas a fazer uso dessa estratégia e a porcentagem da receita da empresa que é resultado dessa diversificação. Essas informações são compiladas no Quadro 7.

Quadro 7 – Diversificação nas empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Diversificação:	Seguros e avaliação de imóveis	Lançamentos e loteadora	Construtora e loteadora	Reformas, avaliação de imóveis	Loteadora	Seguros





(%) da receita referente a esses serviços	10%	33%	60%	7%	50%	30%
Tempo de atuação no mercado	20 anos	43 anos	45 anos	25 anos	36 anos	9 anos
Quantidade de funcionários	13	100	20	20	60	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

A **empresa A**, atua há 20 anos no mercado e possui atualmente 13 funcionários, além de dois proprietários, em que cada um detém 50% da empresa. A empresa oferece como principal serviço a venda e locação de imóveis, sendo seus serviços secundários a corretagem de seguros e avaliação de imóveis. De acordo com a proprietária da empresa, o principal motivo que levou a adotar essa estratégia foi para suprir a necessidade do cliente, conforme relata: “Quando o cliente procura a empresa para adquirir ou alugar o seu imóvel, ele se interessa em assegurar o bem, então a empresa diversificou seus serviços passando a oferecer a corretagem de seguros”. Atualmente esse serviço detém 10% do faturamento da empresa. A proprietária indica a intenção em diversificar ainda mais os serviços da empresa, sempre alinhando com a necessidade que seus clientes apresentam.

A **empresa B** atua há 43 anos no mercado e possui aproximadamente 100 funcionários. A empresa oferece como principal serviço a venda e locação de imóveis, sendo seu serviço secundário o lançamento de imóveis e loteadora. De acordo com o proprietário da empresa, o principal motivo que levou a adotar a diversificação foram os estudos no setor e na região e a identificação de uma demanda, associando, assim, serviços complementares na empresa. Atualmente, esses serviços detém aproximadamente 33% do faturamento da empresa. Segundo o proprietário entrevistado: “A empresa está sempre atenta as mudanças no mercado e buscando se atualizar sempre nos serviços oferecidos e a diversificar ainda mais seus serviços, caso haja uma oportunidade que seja vantajosa.”

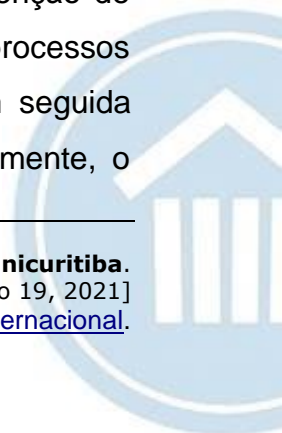




A **empresa C** atua há 45 anos no mercado e possui em torno de 20 funcionários. A empresa oferece como principal serviço a venda e locação de imóveis, sendo seus serviços secundários, frutos da estratégia de diversificação, a construtora e a loteadora. De acordo com a fala do proprietário da empresa: “O principal motivo que nos levou a empresa a adotar esses serviços foi a amplitude que o setor de imóveis possibilita e a experiência dos anos que atuo no setor, sempre tive a intenção de expandir as operações da empresa incorporando mais atividades.” Podemos notar a dificuldade nas empresas em adotar o serviço de construtora tendo em vista os custos associados a incorporação desse serviço. Atualmente esses serviços, resultantes da diversificação, são responsáveis por aproximadamente 60% da receita da empresa. De acordo com a entrevista realizada, no curto prazo, não há a intenção em diversificar ainda mais seu serviço, sendo o objetivo atual integrar todos os serviços oferecidos para que todos funcionem de forma organizada.

A **empresa D** atua há 25 anos no mercado e possui em torno de 20 funcionários. A empresa oferece como principal serviço a venda e locação de imóveis, sendo seus serviços secundários reformas, avaliações de imóveis e administração de condomínios. De acordo com o administrador da empresa, o principal motivo que levou a empresa a diversificar para esses serviços foi para suprir as necessidades que os clientes apresentavam, no que tange a manutenção dos imóveis. Conforme ele afirma: “Hoje esses serviços compõem uma parcela de 7% do faturamento da empresa e atualmente a empresa está na fase inicial de incorporação de um novo serviço, a corretagem de seguros.”

A **empresa E** atua há 36 anos no mercado e possui em torno de 60 funcionários. A empresa oferece como principal serviço a construtora e venda de imóveis, sendo seus serviços secundários, a locação e loteadora. De acordo com o proprietário da empresa, o principal motivo que levou a empresa a diversificar seus serviços foi a intenção de diminuir a influência de fornecedores e ter autonomia e controle sobre os processos conforme relata: “A empresa iniciou suas atividades como construtora, em seguida incorporou os serviços de corretagem, tipo venda e locação e aí, posteriormente, o





serviço de loteadora.” Atualmente, aproximadamente 50% da receita total da empresa é fruto da diversificação. Pode-se notar a dificuldade das empresas em adotar o serviço de construtora, tendo-se em vista os custos associados a incorporação desse serviço. De acordo com o proprietário, a empresa está estudando as necessidades do mercado, buscando se atualizar sempre nos serviços oferecidos e a diversificar ainda mais seus serviços, caso haja uma oportunidade que seja vantajosa.

A **empresa F** atua há 9 anos no mercado e possui 5 funcionários. A empresa, assim como as outras, oferece como principal serviços a venda e locação de imóveis, sendo que seu serviço secundário é a seguradora. De acordo com o proprietário da empresa, o principal motivo que levou a empresa a diversificar seus serviços foi para suprir a necessidade do cliente. Isso porque, segundo ele: “quando o cliente procura a empresa para adquirir ou alugar o seu imóvel, ele se interessa em assegurar o bem”. Sendo assim, a empresa diversificou seus serviços passando a suprir essa necessidade. Atualmente a área de seguros corresponde a aproximadamente 30% da receita total da empresa. Foi indicado que empresa pensa em diversificar ainda mais seus serviços, sempre buscando atender as necessidades que seus clientes apresentam.

As empresas analisadas diversificam no setor imobiliário adotando serviços relacionados com a atividade principal da organização. De acordo com Grzebieluckas (2007), para um negócio ser considerado relacionado, ele deve servir mercados similares, utilizar sistemas de distribuição similares ou empregar tecnologias similares na sua produção, ou então explorar tecnologias similares de pesquisa. Essa relação foi identificada nas empresas investigadas. Pode-se identificar, por meio das entrevistas, que as empresas servem os mesmos clientes, utilizam da sua estrutura e das tecnologias já existentes, bem como de estudos de mercado já realizados, para adotar uma estratégia de diversificação como alternativa para alcançarem novos mercados.

Quadro 8 – Tipos de Diversificação no setor

Tipos de diversificação presentes no setor imobiliário
➔ Cadeia de Valor





Loteadora	Construtora	Avaliação de imóveis	Lançamentos	Venda ou locação*	Administração de imóveis	Seguros	Reformas
-----------	-------------	----------------------	-------------	-------------------	--------------------------	---------	----------

*principal atividade das empresas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, compartilham processos e recursos, notadamente físicos e humanos, que a organização já domina, conforme indicado por Barney e Hesterly (2011). Destaca-se, ainda, que estratégia de diversificação adotada por essas empresas não é homogênea, isso quer dizer que as empresas analisadas diversificam em diferentes níveis da cadeia de valor do setor. No quadro 8 podemos identificar os diferentes tipos de diversificação presentes na cadeia de valor das empresas do setor imobiliário

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Nesse tópico, foram analisados os quatro tipos de recursos, indicados por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011): capital financeiro, capital físico, capital humano e capital organizacional. Como as empresas analisadas diversificam em diferentes níveis da cadeia, a utilização de determinados recursos se faz necessária, dependendo do tipo de diversificação adotada. Por isso, a presente seção visa apresentar aqueles recursos que as empresas investigadas se utilizam em suas estratégias de diversificação.

4.2.1 Recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais

Para implementar a estratégia de diversificação na empresa, são utilizados alguns recursos financeiros, tais como capital de giro, crédito privado, financiamentos ou investidores. Todas as empresas abordadas afirmaram possuir esses recursos, como pode-se visualizar no Quadro 9.

Quadro 9 – Recursos financeiros presentes nas empresas

Empresas						
A	B	C	D	E	F	





Possui recursos financeiros, tipo capital de giro, crédito, investidores, que influencie a trabalhar com essa diversificação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores.

A respeito disso, a empresa **A**, de acordo com a fala do proprietário na entrevista realizada, possui capital de giro que se faz muito importante na estratégia de diversificação adotada, pois a empresa consegue alocar os recursos financeiros em outros setores, caso necessário. O proprietário da empresa **B** assegura, em sua entrevista, que a empresa possui recursos financeiros suficientes. Ele afirma que, por se tratar de um setor que, em sua excelência, caracteriza-se como prestador de serviços, apesar de necessários, esses recursos não se fazem tão relevantes quanto os outros. Já os entrevistados das empresas **D** e **F** afirmaram possuir ou ter formas de garantir esse recurso quando necessário. Ademais, os proprietários das empresas **C** e **E** afirmaram que a diversificação depende dos recursos financeiros, sendo impossível entrar em um novo negócio sem esse tipo de capital.

Em relação ao capital físico, a presença de tais recursos é disposta no Quadro 10, seguindo dados extraídos das entrevistas realizadas com os gestores. No que diz respeito a tecnologias, todas as empresas afirmaram possuir sistemas que integram as atividades de venda e locação com as atividades secundárias. Sobre equipamentos todas as empresas afirmaram também possuir os equipamentos suficientes para realizar as atividades principais e as secundárias resultantes da diversificação. Em relação a localização, apenas as empresas **D** e **F** afirmaram que não possuem esse recurso, sendo as empresas mais afastadas do centro da cidade. Assim, ambas as empresas afirmaram que não enxergam um impacto muito grande desse recurso na estratégia.

Quadro 10 – Recursos físicos presentes nas empresas

	Empresa					
	A	B	C	D	E	F
Tecnologias	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Equipamentos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Localização	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.





De acordo com a fala dos gestores das empresas **D** e **F**, o recurso físico fundamental para a estratégia de diversificação adotada é a tecnologia. A empresa **E** foi a que mais se destacou em relação aos recursos físicos, pois além da localização central da cidade é a única das empresas analisadas que oferece estacionamento gratuito.

Sobre os recursos humanos, todas as empresas constataram, nas entrevistas realizadas com os gestores, que possuem esse recurso e que ele é utilizado na estratégia de diversificação, como pode-se observar no Quadro 11. Quatro das seis empresas investigadas afirmaram que os recursos humanos são os mais importantes para a estratégia de diversificação. As empresas **A** e **B** enfatizaram que possuem funcionários que estão há bastante tempo na empresa, além de pontuarem que não possuem alta rotatividade de funcionários. Todas as empresas apontaram possuir colaboradores de confiança e com experiência no mercado, além de investir em cursos, treinamentos e qualificações para os funcionários. Os entrevistados afirmaram que, se a organização não contar com profissionais qualificados e de confiança, diversificar é praticamente impossível.

Quadro 11 – Recursos humanos presentes nas empresas

	Empresas					
	A	B	C	D	E	F
A empresa possui recursos humanos que influencie a trabalhar com essa diversificação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação aos recursos organizacionais, percebeu-se que a maioria das empresas analisadas reconheceram a sua importância. A empresa **A** destaca que faz parte de diversas instituições que regulamentam o setor na cidade e no estado, gerando, assim confiabilidade nos serviços prestados. As empresas **B** e **C** pontuam a longa história e tempo de mercado que possuem na cidade. Afirmam, também, que constantemente são premiadas como as empresas mais lembradas da cidade pelas pesquisas *Top of Mind* (pesquisa realizada pela ADECON empresa júnior de consultoria da UEM, juntamente com o GIPEM) e Prêmio Ímpar (pesquisa realizada pela RPC).





A empresa **D** aponta que possui tempo considerável de mercado e reconhecimento por parte dos clientes. A empresa **E** enfatiza que os recursos organizacionais são necessários, notadamente a reputação, para que a estratégia de diversificação seja potencializada, tanto no que diz respeito a captação de recursos, quanto na confiança gerada para o cliente. Para a empresa **E** os recursos organizacionais são os mais importantes na hora de diversificar. A empresa **F** foi a única que informou não possuir esses recursos, e, de acordo com a fala da gestora da empresa, a tecnologia é o principal fator determinante na utilização da estratégia de diversificação adotada pela empresa, que no caso se trata de seguros.

Quadro 13 – Recursos organizacionais presentes nas empresas

	Empresas					
	A	B	C	D	E	F
Sistemas de controle	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cultura interna	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores

Destaca-se que, dependendo do tipo de serviço que a empresa diversifique, diferentes tipos de recursos são necessários. Por isso, opiniões diferenciadas sobre os recursos mais importantes podem ser encontradas. Observamos uma predominância dos recursos humanos como mais importante para diversificar. As empresas **A** e **D**, que trabalham com avaliação de imóveis citaram os recursos humanos como mais importante, tendo em vista a necessidade de pessoas de confiança para realizar as avaliações. As empresas **B** e **C** que as atividades secundárias se encontram no início da cadeia de valor, também citaram os recursos humanos como mais importante, pois são atividades que exigem profissionais qualificados nessas atividades. Isso vem ao encontro do exposto por Rumelt (1986), que afirma que a exploração de um novo mercado requer um aumento da competência administrativa da empresa, além de exigir conhecimentos acerca de todas atividades relacionadas a introdução desse novo produto ou mercado.





4.3 MODELO VRIO NA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

As características da estratégia de diversificação adotada pelas empresas foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, quais sejam: valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011), visando analisar a capacidade dessa estratégia de gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, cada aspecto será analisado nas próximas seções, as quais apresentarão as peculiaridades de cada organização.

4.3.1 Características de valor, raridade, inimitabilidade e organização

Todas as empresas analisadas informaram que a utilização dessa estratégia faz com que o faturamento, ou seja, a receita da empresa, aumente. Nesse caso, cada empresa apresenta uma porcentagem de aumento diferente, como pode-se observar no Quadro 15. Dessa forma, pode-se notar que a estratégia de diversificação é valiosa para todas as empresas, uma vez que apresenta um aumento da receita e/ ou redução nos custos, trazendo maior lucro para as empresas, nos termos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011).

Quadro 15 – Porcentagem do faturamento advindas da diversificação

(% do faturamento da empresa vinda da diversificação)					
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
10%	33%	60%	7%	50%	30%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que um recurso valioso é aquele que aumenta a receita ou reduz o custo da empresa (BARNEY; HESERLEY, 2011), nas entrevistas realizadas com os gestores, foi questionado se o aumento do lucro era proveniente do aumento da receita da organização ou da redução nos custos. Todos os gestores responderam de forma semelhante, e o valor da estratégia pode ser evidenciada das duas formas. No que diz





respeito ao aumento das receitas, as empresas conseguem, com sua estratégia de diversificação, vender outros serviços e aumentar seu faturamento com essas atividades. Ao mesmo tempo, as empresas reduzem os custos de operação, utilizando as estruturas já montadas ao agregar novos serviços nos espaços já existentes. **Isso diminui o custo médio pela produção conjunta de mais de um serviço.** (ALCANTARA; LIMA; CARDOSO; GOHR, apud BARNEY; HESTERLY, 2015). Além dessa economia, a empresa **B** ainda enfatiza que a utilização da mesma estrutura melhora a comunicação e otimiza os processos de toda a organização.

Quadro 16 – Valor da estratégia de diversificação

Se a estratégia de diversificação é valiosa para as empresas					
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à raridade, tendo-se em vista a facilidade que as empresas possuem em diversificarem seus produtos e serviços, a estratégia de diversificação não é, habitualmente, rara (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011). No setor imobiliário, alguns serviços são mais raros que outros, dependendo do tipo de diversificação que é adotada pela empresa. Nesse sentido, as empresas **A** e **F**, que oferecem corretagem de seguros, afirmaram que esse tipo de corretagem não é raro em si, mas as empresas concorrentes apresentam falta de interesse em incluírem esse serviço no seu escopo.

As empresas **B**, **C**, e **E** oferecem serviços de construtora e loteadora, integrando verticalmente grande parte da cadeia de valor. De acordo com a fala dos gestores das empresas nas entrevistas realizadas, podemos observar que esses serviços são raros, tendo em vista a quantidade de empresas do setor que diversificam dessa maneira. A empresa **D** que diversifica oferecendo serviços de reformas também afirma que serviços de construção e loteamento são raros. Pode-se observar no Quadro 17 a raridade da estratégia de diversificação, de acordo com os gestores das empresas analisadas.

Quadro 17 – Raridade da estratégia de diversificação





Se a estratégia de diversificação é rara entre os concorrentes das empresas						
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Tipo de diversificação adotada	Avaliação de imóveis e seguros	Loteadora e lançamentos	Loteadora e construtora	Avaliação de imóveis e reformas	Loteadora	Seguros

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre a questão da raridade, destaca-se a diferença no que diz respeito a raridade da estratégia de diversificação e a raridade do tipo de diversificação realizado, ou seja, dos tipos de serviços oferecidos. Nas entrevistas realizadas, notou-se que os proprietários das organizações apontavam que a estratégia de diversificação não é rara, levando-se em conta a quantidade de imobiliárias que implementam a diversificação no seu escopo de serviços. Ao analisar a raridade dos serviços oferecidos, observa-se que existe certa raridade ao diversificar serviços característicos dos níveis iniciais da cadeia de valor. Isso quer dizer que a diversificação pode ser mais rara quando a empresa se concentra nas atividades do início da cadeia de valor (atividades como loteadora e construtora), do que nas atividades no fim da cadeia (seguros, administração de imóveis).

No que diz respeito a **imitabilidade** da diversificação, Barney e Hesterly (2011) propõem que existem duas formas de imitação, sendo elas a duplicação direta e substituição. A duplicação da estratégia depende do investimento que as empresas estão dispostas a fazer para superar as barreiras e imitar o serviço que os concorrentes que diversificam possuem. Já a substituição pode ocorrer se a empresa desenvolver seu negócio de forma separada, ou então utilizar de alianças com outras organizações para explorar essa diversificação Barney e Hesterly (2011). Dentre as empresas analisadas nenhuma afirmou ter alianças ou então desenvolver a atividade de forma separada.

Para analisar a imitabilidade da estratégia, foi investigado a presença de barreiras que possam dificultar os concorrentes a passar a também oferecer esses serviços. Dentre as empresas analisadas, as empresas **A** e **B** afirmaram não enxergar que existem barreiras para a diversificação no setor. Já as empresas **C** e **D** afirmaram que as barreiras que os concorrentes podem encontrar são em relação a funcionários preparados e com





experiência para atuar em diversos setores. Por fim as empresas **E** e **F** afirmam que uma barreira pode ser a carteira de clientes para executar a estratégia de diversificação.

Dessa forma, observou-se que, apesar das afirmações da empresa B, os serviços mais difíceis de imitar estão relacionadas aos presentes no início da cadeia de valor. Isso porque, eles envolvem mais barreiras para as empresas que pensam em diversificar, tais como custos operacionais, processos, conhecimento técnico e burocracia legal. Nesse sentido, observa-se que as estratégias mais difíceis de imitar são as adotadas pelas empresas B, C e E. No Quadro 18, pode-se observar a questão da dificuldade de imitação dos serviços que fazem parte da estratégia de diversificação nas empresas analisadas, a partir das entrevistas com os gestores das organizações.

Quadro 18 – Imitação da estratégia de diversificação

Se a estratégia é de difícil imitação entre os concorrentes das empresas					
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para organizar a estratégia de diversificação dentro da empresa, Barney e Hesterly (2011) indicam a necessidade de organizar, notadamente, a estrutura da empresa, seus processos gerenciais de controle e as suas políticas de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2011). As informações coletadas com os gestores das empresas a respeito da organização para explorar o máximo dessa estratégia, constam no Quadro 19.

As empresas **A**, **B** e **C** afirmaram que estão, de fato, organizadas no que diz respeito a estrutura da empresa, seus processos gerenciais de controle e as suas políticas de remuneração, apesar de enfatizarem que sempre estão atentas ao mercado com o objetivo de melhorar sempre. Já os gestores das empresas **D**, **E** e **F** afirmaram que, atualmente, não estão organizadas para explorar o máximo dessa estratégia.

Quadro 19 – Organização da estratégia de diversificação

Se a empresa está organizada para explorar ao máximo essa estratégia					
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.





O entrevistado da empresa **D** afirma que a empresa não conta com um projeto e planejamento sobre a estratégia de diversificação, adotando-a como uma resposta as demandas dos clientes já existentes. Já a empresa **E** afirma que a crise limita a expansão necessária para explorar o máximo da diversificação. Por fim, a empresa **F** afirmou que eles não se veem organizados no que diz respeito a seus processos gerenciais de controle e as suas políticas de remuneração e ainda falta muito para que a estratégia seja explorada em seu máximo.

Pode-se constatar que as empresas B, C e E possuem certa vantagem por sua estratégia de diversificação, relacionada ao segmento de construção, ser mais custosa de imitar. A empresa **C** declara que está organizada para explorar essa estrutura ao máximo, sendo assim é a única que indica potencial para possuir vantagem competitiva.

5. CONCLUSÃO

Com base nas proposições apresentadas, o presente estudo teve como objetivo compreender a influência dos recursos e capacidades na utilização da estratégia de diversificação em imobiliárias de Maringá-PR, partindo dos pressupostos do modelo VRIO. Essa abordagem analisa a vantagem competitiva como decorrência do valor, da raridade, da dificuldade de imitação e da organização dos recursos envolvidos na implementação da estratégia.

Em relação ao primeiro objetivo, relacionado a descrever como ocorre a estratégia de diversificação adotada pelas imobiliárias investigadas, foi identificado que, no setor imobiliário, existem diferentes razões que levam essas empresas a diversificarem seus serviços. Destaca-se que os principais motivos que se destacaram nas empresas analisadas envolvem a busca por atender a necessidade dos clientes e a expansão da empresa, notadamente pela integração vertical. Foi identificado, também, que o setor imobiliário proporciona uma vasta possibilidade de diversificações dentro da cadeia de





valor. Nesse sentido, as empresas tendem a diversificar para diferentes lados da cadeia, ou aproximando-se do fornecedor ou então do cliente final.

Sobre o segundo objetivo, que diz respeito a caracterizar os tipos de recursos presentes na estratégia de diversificação das empresas estudadas, percebe-se que os recursos presentes nas empresas são semelhantes, de modo que sem os mesmos a execução da estratégia de diversificação seria dificultada. Sobre os **recursos financeiros** todas as empresas afirmaram possuir. Com exceção da empresa B, todas as empresas garantiram que a presença desse recurso permite que a empresa diversifique seu portfólio. Sobre **os recursos físicos**, observou-se que todos possuem estrutura de equipamentos, tecnologia e localização geográfica favorável a estratégia de diversificação.

No que tange aos **recursos humanos**, todas as empresas investigadas possuem o número de funcionários adequado, com conhecimento e experiência no setor que contribui com o negócio, bem como investimentos em treinamentos qualificação para a equipe. Podemos observar que para a maioria das empresas analisadas esse é o principal recurso que influencia a utilização da estratégia de diversificação. Sobre os **recursos organizacionais**, com exceção da empresa F, todos afirmaram possuir esse recurso e enfatizaram a importância da reputação, cultura interna para estratégia de diversificação gerar valor para o cliente.

A respeito do terceiro objetivo, sobre investigar se a estratégia pode ser fonte de vantagem competitiva nas empresas investigadas, aplicando o modelo VRIO identificou-se que as estratégias de todas as empresas analisadas são valiosas para a organização. Isso porque, a estratégia de diversificação, em todas as empresas, tem impacto positivo nos lucros e na redução de custos geradas com a sua implementação. No mais, apesar das estratégias de diversificação não serem raras em si, as empresas **C** e **E** possuem serviços mais custosos de imitar, por se tratarem de construtoras. Sendo assim, pôde-se concluir que a empresa **C** possui vantagem competitiva, ou potencial para alcança-la, por indicar que sua estrutura, seus processos gerenciais e suas políticas de remuneração estão adequadamente organizadas para explorar essa estratégia.





Observou-se, conforme já exposto na literatura sobre a VBR, que os recursos e capacidades estratégicas permitem às organizações criar e implementar estratégias. No caso das imobiliárias, os recursos humanos, como experiência, qualificação, pessoas treinadas ou habilidades individuais, são aqueles com potencial de gerar maiores vantagens e facilitar a implementação da estratégia de diversificação

Entre as limitações desse trabalho, destaca-se a dificuldade de obtenção de dados sobre o faturamento das empresas e a parcela do mercado que cada uma detém. Ademais, o grande volume de informações a ser analisado impossibilitou uma investigação com mais empresas do setor, o que poderia trazer outras perspectivas, além das discutidas.

Dessa forma, uma sugestão para as próximas pesquisas seria estender a pesquisa a todas imobiliárias da cidade de Maringá. Por fim, apesar das limitações inerentes à pesquisa, não foram encontrados trabalhos envolvendo uma análise da influência de recursos e capacidades sobre a estratégia de diversificação em imobiliárias. Tendo isso em vista, foi identificado uma oportunidade para explorar os conceitos da teoria no presente setor, de forma a contribuir com as discussões acerca da Visão Baseada em Recursos e estratégia de diversificação.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Paulo; LIMA, Danilo; CARDOSO, Paula; GOHR, Claudia. **Estratégia de diversificação segundo a Visão Baseada em Recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos**. Revista eletrônica de estratégia e negócios. 2015

AZEVEDO, Jovane. **Identificação das necessidades de formação profissional do corretor de imóveis a partir da percepção dos agentes do mercado imobiliário de Florianópolis**. Disponível em <<https://core.ac.uk/download/pdf/30358182.pdf>> Acesso em 23/04/2019

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, Jay – **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** – Journal of Management, 1991, Vol. 17, Nº 1, 99-120.





BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991

GOHR, Cláudia. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro.** Disponível em <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rqo/article/view/879/674>> Acesso 21/05/2019

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; ALBERTON, Anete. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas.** Disponível em <://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES655.pdf > Acesso 23/04/2019

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

RUMELT, Richard P. **Diversification in industry – United States:** strategy, structure and economic performance. Harvard Business School Classics, 1986.

RUMELT, R. How much does industry matter? Strategic Management Journal, v. 12, p. 167-185, 1991

SOARES, E. Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

