

**A ESTRUTURA DA AÇÃO ESTRATÉGICA PROTAGONIZADA PELA EMPRESA DE MÉDIO PORTE:  
UM ESTUDO LONGITUDINAL MULTICASO DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS  
FAMILIARES**

**STRUCTURE OF STRATEGIC ACTION PERFORMED BY MIDSIZE ENTERPRISE: A  
LONGITUDINAL MULTI CASE STUDY OF FAMILY REAL STATE DEVELOPERS**

**LA ESTRUCTURA DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA PROTAGONIZADA POR LA EMPRESA  
MEDIANA: UN ESTUDIO LONGITUDINAL MULTICASO DE PROMOTORAS INMOBILIARIAS  
FAMILIARES**

**Ricardo Lebbos Favoreto**

Professor da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR/FECEA)

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: UNINOVE, PMDA, Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, CEP 05001-100. São Paulo, SP - Brasil

E-mail: ricardo.lfavoreto@gmail.com

**Fernando Antônio Ribeiro Serra**

Professor do Programa de Pós-graduação da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Endereço: UNINOVE, PMDA, Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, CEP 05001-100. São Paulo, SP - Brasil

E-mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

**Marcio Luiz Marietto**

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Internacionais - SENAC Sorocaba

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: UNINOVE, PMDA, Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, CEP 05001-100. São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (15) 3234-1627

E-mail: profmarcioluiz@uol.com.br

Artigo recebido em 08/10/2014. Revisado por pares em 12/11/2014. Reformulado em 01/12/2014. Recomendado para publicação em 18/12/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/12/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

A ação estratégica tem sido usualmente estudada, tomando-se por espaço de ocorrência, a organização de grande porte. Reconhecendo que portes distintos implicam modos de atuar diferenciados, procede-se à concepção de proposições substantivas acerca da ação estratégica pela qual se sustenta a empresa de médio porte. São, para tanto, analisados os casos de três incorporadoras imobiliárias familiares regionais. Os procedimentos de coleta e análise de dados são operados por meio de um estudo multicaso longitudinal baseados na abordagem qualitativa. Os resultados demonstram a existência de especificidades características do comportamento estratégico da empresa de médio porte.

**Palavras-chave:** Ação Estratégica; Empresas de Médio Porte; Estudo Multicasos.

## ABSTRACT

Strategic action has been usually studied taken large organizations as space of occurrence. Recognizing that distinct sizes require different actuation modes, we proceed to conception of substantive propositions about the strategic action which sustains the Midsize Enterprise. Therefore, the cases of three real estate family incorporation were examined. The data collect and analisys procedures were operated by a longitudinal multi case study based on qualitative approach. The results showed the existence of particular characteristics of strategic behavior of midsize enterprise.

**Keywords:** Strategic Action; Midsize Enterprise; Multi case Studies.

## RESUMEN

La acción estratégica se ha estudiado mediante la adopción de ocurrencia en espacio de la gran organización. Reconociendo que diferentes tamaños implican diferentes formas de actuar, se procede al diseño de propuestas substantivas sobre la acción estratégica por lo que apoya la empresa mediana. Por lo tanto, son examinados casos de tres inmobiliarias familiares regionales. Los procedimientos de recopilación y análisis de datos son operados a través de un estudio longitudinal de varios casos basado en un enfoque cualitativo. Los resultados demuestran la existencia de características específicas del comportamiento estratégico de la compañía de tamaño mediano.

**Palabras-clave:** Acción estratégica; Empresa mediana; Estudio de varios casos.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma pesquisa bibliográfica realizada nos acervos dos principais periódicos internacionais – como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* e *Journal of Management* – aponta a ênfase, entre os estudos empíricos que contêm indicação do tamanho da organização estudada, da empresa de grande porte como objeto da pesquisa em estratégia. É o que se observa quando se compilam artigos cujo referencial teórico se embasa em uma das principais teorias do campo, a *Resource-Based View*. As abordagens teóricas do campo da estratégia têm-se modelado historicamente a partir do estudo da grande corporação (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; MEYER; NECK; MEEKS, 2002; WHITTINGTON; PETTIGREW; THOMAZ, 2002).

Por outro lado, organizações de pequeno porte predominam como objeto de estudo no campo do empreendedorismo (HITT *et al.*, 2002) e, por consequência, na sua interface com o campo da estratégia (MEYER; NECK; MEEKS, 2002). As organizações de médio porte não têm sido geralmente utilizadas como fonte de desenvolvimento dos construtos no campo da estratégia, pelo menos como particularmente consideradas. A este tipo organizacional destinam-se olhares não específicos, concebidos para a análise da pequena ou da grande organização. Tal insuficiência acaba por se refletir na aplicação do próprio conceito quando, carecendo-se de uma categoria específica, aborda-se a média empresa ou como Pequena e Média Empresa (PME), ou como média-grande empresa. Pode-se perceber isto, por exemplo, na tratativa conferida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2013).

Nos modelos de ciclo de vida organizacional – a exemplo de Kazanjian e Drazin (1990), Mount, Zinger e Forsyth (1993) e Daft (2007) – o médio porte impera como gênero específico, reconhecido como estado de passagem em direção ao grande porte. Uma série de proposições referentes é sustentada como a transição entre o comando familiar e a administração profissional. Ocorre que muitas organizações estacionam no médio porte e nele permanecem com êxito. Tendem a se desenvolver, então, práticas peculiares, a exemplo daquelas descritas em Mesquita e Lazzarini (2008), que tornam possível a competição com grandes corporações.

Reconhecendo que portes distintos podem demandar o emprego de teorias distintas (VENKATARAMAN, 1997) procedeu-se, na pesquisa relatada neste artigo, à geração de proposições substantivas sobre a estrutura da ação estratégica protagonizada pela empresa de médio porte. Por meio da análise longitudinal comparada de práticas estratégicas utilizadas por três incorporadoras imobiliárias, identificaram-se recorrências em função das quais se traçaram as proposições. A sistematização de propostas descritivo-explicativas da base da ação estratégica norteou-se por considerações, na medida possível, idiossincráticas ao tipo organizacional, considerando a empresa de médio porte familiar. Desta forma, a contribuição deste estudo volta-se ao entendimento sobre a ação estratégica de médias empresas dotadas de características semelhantes.

A pesquisa conduziu-se pelo objetivo geral de analisar as práticas estratégicas utilizadas por empresas de médio porte a fim de sondar a existência de uma possível estrutura de ação estratégica. Percorreram-se, para tanto, os seguintes objetivos intermediários: (i) detectar as principais ocorrências ambientais e internas com as quais as empresas defrontaram-se ao longo do tempo; (ii) identificar as práticas estratégicas utilizadas em face dessas ocorrências; (iii) ordenar elementos proposicionais que permitissem o reconhecimento de uma estrutura de ação estratégica desempenhada pela média empresa familiar.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 ATORES SOCIAIS DA ESTRATÉGIA**

As estratégias resultam do comportamento de atores que protagonizam seu acontecimento. São variadas as formas como se entende a formação de estratégias, mais próximas da ideia de uma concepção deliberada e centralizada (ANDREWS, 1980; 1981) ou de uma concepção emergente e descentralizada (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). De qualquer modo, reconhece-se o papel de atores que, interpretando o ambiente e manejando recursos, influenciam a escolha das ações estratégicas.

Alguns atores sobressaem-se no encabeçamento das práticas estratégicas. Afirma-se que têm uma capacidade de agência destacada. O ator influi sobre as relações sociais em

que está imerso, utilizando-se, para tanto, das estruturas e recursos que as compõem (SEWELL, 1992). A agência, que é definida como a capacidade do indivíduo de ser o perpetrador na participação de eventos (intencionalmente ou não), no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma sequência de conduta, ter atuado de modo diferente; ou seja, é ter a possibilidade de seguir um sistema de práticas e recusar outro (MARIETTO e NASSIF, 2013; GIDDENS, 1984), ocorre sempre em um contexto social. Assim, também as realocações das regras e recursos acontecem por meio de interações sociais. Ser ator com capacidade de agência é ser capaz de poder intervir sobre a comunidade em que se está modificando o estado, ou sustentando sua persistência (GIDDENS, 1984).

Em uma organização, interagem atores dotados de distintas capacidades de agência, por exemplo, em termos de poder, de alcance ou campo de atuação. Sob a perspectiva da agência, a ação estratégica resulta da interação entre atores ocupantes de posições diversas dentro e fora da organização. Esses atores manejam recursos, regulam fluxos de atividades e monitoram aspectos variados dos contextos em que atuam (GIDDENS, 1984). Cabe considerar que atores agem por meio da gestão de recursos e que a capacidade de agência oscila de acordo com o controle que se exerce sobre os recursos ao longo do tempo. Portanto, o quadro de atores que influenciam a estratégia de dada organização pode ser alterado com o tempo.

Segundo abordagem ortodoxa, o ator estratégico situa-se na figura do estrategista. Este estrategista é responsável por decisões de direcionamento da organização distintas daquelas de cunho administrativo ou operacional (ANSOFF, 1965). A ampliação das perspectivas sob as quais se entende a estratégia conduziu, no entanto, a novas considerações sobre os atores estratégicos (MINTZBERG, 1992). Não são atores apenas os dirigentes, também aqueles que influenciam ações importantes estabelecendo precedentes. A agência pode se embasar no poder regularmente instituído ou, ainda, em outras formas de liderança (MORGAN, 2002).

A liderança é, pois, um meio de exercício da agência. Atribuída por seguidores, dá crédito ao líder que, em resposta, os influencia (ORWELL, 2009). Da mesma forma, atributos contratuais regulam o exercício da agência. A relação entre contratantes é formatada em função da posição que cada qual, contextualmente, assume no contrato.  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

A agência, enfim, é exercida por atores diversos. Figuras que, em momentos distintos e em graus distintos de intensidade, intervêm de modo marcante na estratégia da organização. Indivíduos ou grupos de indivíduos, internos ou externos à organização, praticam esta agência sob modos variados (MINTZBERG, 1992), por ação direta ou indireta.

## 2.2 A ESTRATÉGIA COMO BUSCA DE CONTROLE DE AMBIENTES OPERACIONAIS

Uma possível forma de se entender a ação estratégica é conceber a estratégia como forma de controlar os ambientes operacionais em meio aos quais – e por meio dos quais – a organização opera. Ambientes operacionais são frações ambientais relevantes, imediatamente ou potencialmente, para se estabelecerem e atingirem objetivos (DILL, 1958). São constituídos por clientes, fornecedores de mão de obra, capital, insumos, espaços, concorrentes, grupos regulamentadores, entre outros.

Um ambiente operacional é formatado por meio do compartilhamento de dimensões de domínios. Em outras palavras, não decorre da consideração unilateral de uma organização, mas do reconhecimento conjunto das relações entendidas como necessárias. Trata-se de um vínculo de permuta entre a organização e as partes com as quais ela se relaciona (LEVINE; WHITE, 1961). Para ser considerada em dado ambiente, a organização deve ser vista como capaz de ofertar e entregar algo demandado no ambiente. Do contrário, não receberá as entradas necessárias para sobreviver. O formato dos relacionamentos mantidos entre as partes integrantes dos ambientes operacionais depende do consenso que se estabelece em relação ao domínio. O consenso define expectativas sobre o que a organização se dispõe a realizar e, embora de modo imperfeito, estipula uma imagem da organização perante o ambiente operacional. Órgãos reguladores, tais como prefeituras municipais, concebem quanto à organização jurisdições tributárias e de licenças (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007).

Diversos são os ambientes operacionais externos com os quais a organização tem de lidar. Isto exige que as permutas se realizem em distintas frentes, com vários elementos, os quais se encontram envolvidos com seus próprios domínios e ambientes operacionais. As interdependências podem tornar a atividade organizacional algo complexo, uma vez que os ambientes operacionais, dada a plasticidade com que se transfiguram, constituem

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

contingências variáveis (ANSOFF, 1965). Assim, os ambientes impõem restrições, delimitando as faculdades de atuação da organização. As capacidades das partes que o compõem e suas possíveis alternativas firmam marcos ao suporte que pode estar acessível à organização. Pode-se entender a dependência da organização em relação a dado elemento do ambiente operacional (EMERSON, 1962) a partir de duas medidas: 1) a necessidade que se tem dos recursos ou desempenhos que o elemento pode prover; e 2) a capacidade de outros elementos de entregar os mesmos recursos e desempenhos. A dependência, por exemplo, de uma organização em relação a um fornecedor, é tanto maior quanto menos fornecedores aptos a proporcionar os mesmos insumos houver no mercado. O mesmo ocorre em relação a colaboradores muito especializados ou a parceiros-chave dotados de muita reputação. No todo, a dependência e, por consequência, o poder, decorrem do composto de relações entre a organização e os elementos componentes dos ambientes operacionais nos quais atua, que podem resultar posições distintas, de mais poder sobre uns e menos sobre outros (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A organização torna-se mais suscetível às pressões oriundas dos ambientes operacionais quando exerce papéis de baixo peso nas relações que mantém com os elementos do ambiente (CLARK, 1965). É o que acontece, usualmente, com organizações novas ou de menor porte. Ao contrário, quando a organização protagoniza papéis importantes, tende a se tornar menos vulnerável à necessidade de acatar imposições e, até mesmo, pode ser reconhecida como fonte de prescrição de padrões de mercado. Nesta direção, a questão da estratégia provém da necessidade da organização de gerenciar sua posição em cada qual e no conjunto das relações travadas nos ambientes operacionais. Com a possibilidade de haver contingências não ordenadas e, possivelmente, não favoráveis procedentes das relações, é crucial à sua sobrevivência que a organização evite a subserviência a conjunturas que não lhe interessam. Desta forma, é natural que sejam adotadas estratégias para fortalecer a organização em possíveis condições adversas, buscando minimizar o poder de elementos do ambiente.

A organização pode gerar fontes alternativas para dispersar suas dependências e reduzir a concentração de poder. No entanto, não sendo o estado de concorrência perfeita um estado usual, decorre que a organização gerencia suas dependências de forma exequível

e não ideal. As escolhas estratégicas, nessas e em outras situações, pautam-se pela busca do que se considera o melhor resultado dentro do que é possível. Ou seja, assumindo que os elementos influenciam a organização, ela busca desnivelar o desequilíbrio a seu favor (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Também com o intuito de controlar os ambientes, a organização trabalha ações estratégicas que lhe resultam reputação. O prestígio dá poder à organização na medida em que ela se torna depositária da confiança dos seus públicos (PERROW, 1961; LITWAK; HYLTON, 1962). A reputação facilita o trânsito da organização pelos ambientes operacionais em diversas frentes, como na atração de pessoal e investimentos, na formação da base de clientes e na relação com agentes reguladores. Ainda, por meio de estratégias cooperativas, a organização conquista e controla domínios. O interesse de controlar contingências ambientais não é apenas de uma organização, motivo pelo qual as organizações ajustam ambientes convencionados (CYERT; MARCH, 1963). Pelas estratégias cooperativas, as organizações permutam expectativas de comportamento, presumindo a possibilidade mútua de entrega de benefícios umas às outras.

Enfim, por modos múltiplos, a organização busca controlar os ambientes operacionais nos quais se insere como meio de gerir. Na medida do possível, organiza as relações mantidas com os elementos integrantes dos ambientes participando de ambientes diversos. Cabe-lhe, ainda, coordenar suas posições em cada qual. Sob o ponto de vista abordado, as ações estratégicas podem ser consideradas como mecanismos de controle dos ambientes operacionais.

### 2.3 O CONTEÚDO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

As escolhas estratégicas são voltadas para fins específicos, em razão dos quais se modelam as ações que delas decorrem. As ações consistem nos meios pelos quais a organização subsiste como sistema de atividades estruturadas (DAFT, 2002). Seus conteúdos são representados pelos produtos e pelas tecnologias que a organização desenvolve, pelo espaço de atuação, pelos consumidores focalizados e pelos modos praticados para se obter vantagens sobre concorrentes (ANSOFF, 1965).

O conteúdo estratégico é constituído por dois elementos principais: o escopo e os modos de competição – referindo-se aquele à conjunção de mercados nos quais a

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

organização atua, e estes às estratégias de que se utiliza (MONTGOMERY; WERNERFELT; BALAKRISHNAN, 1989). As ações carregam-se tanto de estratégias corporativas, de negócios (CHAFFEE, 1985) quanto funcionais (HAX; MAJLUF, 1991). Estratégias corporativas definem os mercados em que a organização opera, delimitando o negócio ou o conjunto de negócios de que a organização participa. Tais estratégias determinam o modo como a organização compete no mercado selecionado, sendo o modo de competição representado por programas de ação, por meio dos quais a organização sustenta-se como entidade (CHAFFEE, 1985). Finalmente, estratégias funcionais especificam os programas adotados, estabelecendo ajustes nas diversas áreas da organização, gerando alinhamento entre os níveis da estratégia (HAX; MAJLUF, 1991).

Entendido o mercado como o conjunto de consumidores que compartilham de necessidades e desejos específicos, dispostos e habilitados a fazer trocas (KOTLER, 1998), pode-se afirmar que a organização relaciona-se com o mercado por meio dos bens que oferta. Produtos ou serviços estão, assim, entre os principais conteúdos da ação estratégica. A organização promove escolhas que criam, mudam, transformam ou extinguem suas saídas. Assim, definir entregas implica definir, também, a área de cobertura da atividade organizacional, levando-se em conta os custos de transação envolvidos (GRANT, 2002). Desta forma, a organização determina o escopo de atuação que configura seu foco estratégico, sendo a amplitude do foco diretamente influenciada por fatores internos e externos. Capacidades e possibilidades regulam o conteúdo focal das ações estratégicas.

Por fim, a ação estratégica abrange uma intenção de resultado. Toda organização é uma ferramenta utilizada para a coordenação de condutas em prol de objetivos almejados (JONES, 2001). O pluralismo de resultados objetivados pela organização gera conteúdos estratégicos variados. Não são apenas econômicos os resultados buscados, também sociais, familiares e estéticos. As ações são marcadas por sentidos ecléticos, resultando de variáveis diversas.

Mercado, entrega, enfoque e resultado formam, assim, o conteúdo das ações estratégicas.

## 2.4 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS E *PATH-DEPENDENCE*

A noção de *path-dependence*, ou dependência de caminho, é fundamental à compreensão das escolhas feitas pelas organizações ao longo do tempo. Destinar à organização um olhar biográfico permite enxergar continuidades e descontinuidades, padrões e reformulações de padrões, crescimento e aplacação em situações diversas que marcam a existência organizacional e a forma como elas se relacionam (CAO; ZHANG, 2011).

As ideias originárias de *path-dependence* foram utilizadas em estudos de economia evolucionária para explicar tecnologias prevalentes e padrões de atuação organizacional (ARTHUR, 1989). Presume-se que se segue a uma decisão um comprometimento futuro. Uma vez escolhido um curso de ação, torna-se crescente, com o passar do tempo, a dificuldade de reverter o curso adotado (PIERSON, 2000; SCHMIDT; SPINDLER, 2002; WEBSTER, 2008). Assim, decisões tomadas no presente são condicionadas por outras tomadas no passado. As ações estratégicas são, portanto, limitadas às possibilidades disponíveis em um dado momento, e estas decorrentes de escolhas pretéritas.

Adicionalmente, a ideia de *path-dependence* carrega, também, a noção de imprevisibilidade de ocorrências. Contingências intervenientes variadas, assim como ou mais que as condições passadas, influenciam o curso adotado (MARCIANO; KHALIL, 2012). Novos caminhos podem, então, emergir inesperadamente (DAVID, 2007). A despeito de o passado intervir nas possibilidades presentes, não as determina por completo: acontecimentos aleatórios também o fazem.

A composição histórica de decisões passadas e circunstâncias internas e ambientais intervenientes contribui para se entender a evolução das organizações, mediante a continuidade de movimentos responsivos executados em face dos eventos com os quais ela se depara. O comportamento da organização é, desta forma, influenciado, de um lado pelas rigidezes originadas no passado e persistidas no presente (LEONARD-BARTON, 1992), e de outro por ocorrências episódicas que apontam para novos caminhos (ARTHUR, 1989; BALDWIN *et al.*, 2005; DAVID, 2007). As dependências de caminho são, também, afetadas pelos indivíduos que integram a organização. Em organizações de menor porte, a influência de peculiaridades históricas individuais na organização é particularmente notável, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

especialmente dos fundadores. Os cursos tomados pela organização envolvem-se pela interação mantida entre a organização e os atores estratégicos com que se relaciona. Contextos privados e decisões particulares pretéritas influenciam os cursos adotados pela organização (ANTONELLI, 2009).

A dependência de caminho como abordagem consiste, assim, na consideração da história dinâmica e abrangente do conjunto de decisões passadas e eventos emergentes que envolvem as práticas organizacionais. A ideia reconhece, pois, a existência de um conjunto de comprometimentos que envolve a realidade organizacional (MINTZBERG, 1978). Esta noção decorrente destacou-se no campo da estratégia. A questão dos aspectos únicos é relacionada à dificuldade de imitação a que se sujeitam certos tipos de recursos (BARNEY, 1991). Assume-se que as organizações variam em função de suas histórias e que o desempenho pode ser entendido a partir de condições históricas e atributos particulares. A visão baseada em recursos pressupõe serem as organizações entidades históricas e sociais, e dependem da habilidade de se adquirir e explorar recursos da posição da organização no tempo e no espaço.

De condições históricas únicas podem advir recursos peculiares que, desenvolvidos sob conjunturas muito específicas da organização, dificilmente seriam imitáveis por outras organizações. O desempenho acha-se relacionado com os caminhos percorridos pela organização. Recursos raros e valiosos decorrentes da unicidade histórica possibilitam a implementação de estratégias que não podem ser duplicadas facilmente por outras organizações que não percorreram os mesmos cursos históricos (BARNEY, 1991). A vantagem competitiva está, portanto, em partes, relacionada a componentes históricos da vida organizacional. Decisões passadas e ocorrências intervenientes afetam e delimitam as possibilidades de escolhas estratégicas, influenciando, por consequência, o comportamento organizacional e o desempenho correspondente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando-se a problemática levantada e o objetivo proposto, optou-se por conduzir a pesquisa pela abordagem qualitativa realizada sob a perspectiva longitudinal. Com a adoção do multicaso, a intenção foi possibilitar a comparação dos resultados de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

modo a auferir a validade externa do trabalho (POZZEBON; FREITAS, 1998). Os procedimentos sugeridos por Eisenhardt (1989) balizaram a investigação.

A escolha dos casos dotou-se de qualidade teórica, não randômica (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994). Três foram as empresas estudadas, selecionadas dentro dos seguintes critérios: (i) empresas classificadas como médias, de acordo com critérios de classificação adotados pelo BNDES e IBGE, com faturamento mais próximo do limite que distingue médias de pequenas que do limite que distingue médias de grandes; (ii) empresas que têm por atividade principal a incorporação imobiliária; (iii) empresas reconhecidas no mercado, observando-se os seguintes critérios: reconhecimento por especialistas; capacidade de venda na planta; elevado nível de comercialização das unidades em estoque; gerenciamento simultâneo de várias obras; (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 a viabilizar a efetuação de comparações, uma vez que, sendo comuns aos casos, podem-se considerar imobilizados os parâmetros ambientais (YANG; LIN; LIN, 2010). Entre as propriedades básicas do *lócus* de pesquisa destacam-se as seguintes: i) cuida-se de um setor estruturado (a relativa estabilidade de estruturas lógicas e conceituais viabiliza definições claras, dos casos e dos contextos); ii) diversidade (implica um estado de competição entre empresas de diferentes portes, o que instiga à compreensão das especificidades inerentes a cada uma delas); iii) inexistência de competidor dominante (pressupõe a existência de competição e, conseqüentemente, de estratégias competitivas); iv) existência de serviço (o setor mantém-se operante, movido por dinâmicas empresariais resultantes de práticas estratégicas); v) semelhança com outras regiões (a região reflete a situação de outras cidades de médio porte do país, a exemplo de Maringá, Ribeirão Preto e Joinville).

Os dados foram coletados por meios e fontes diversas, conforme recomendado em estudos de caso (GERRING, 2007; YIN, 1989). 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). A seguir, sintetizam-se os dados coletados.

Tabela 1 – Tabela de dados coletados

Materiais coletados	Caso A	Caso B	Caso C
Entrevistas	9	8	5
	dirigente-proprietário, membro familiar, gestor não familiar, fornecedor, parceiro comercial, consultor, investidor	dirigente-proprietário, membro familiar, gestor não familiar, fornecedor, consultor, investidor	dirigente-proprietário, membro familiar, fornecedor, consultor, investidor
Notícias da imprensa	81	136	47
	Jornal de Londrina, Folha de Londrina, Jornal Nossa Terra e outros	Jornal de Londrina, Folha de Londrina e outros	Jornal de Londrina, Folha de Londrina e outros
Documentos	3 tipos – dossiê de empreendimentos, materiais publicitários e modelos contratuais	2 tipos – dossiê de empreendimentos e materiais publicitários	2 tipos – dossiê de empreendimentos e materiais publicitários
Fotos	21 projetos, Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa	20 projetos, Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa	20 projetos, Obras executadas em etapas variadas da vida da empresa
<i>Hotsites</i>	2	5	2
Vídeos	12	11	-

\*Entrevistas com especialistas: 4 - Presidente do Sindicato dos Corretores de Imóveis de Londrina e região

(SINCIL), consultor renomado na região, Secretário de Obras do Município de Londrina, Professor da cadeira de Projetos do curso de Arquitetura da Universidade Filadélfia (Unifil)

---

Fonte: Dados da Pesquisa.

Procedeu-se, em princípio, às análises intracaso e, na sequência, à análise intercaso, pela qual se acarearam as constatações identificadas (EISENHARDT, 1989). Reconhecendo a relevância das dependências de caminho na compreensão da ação estratégica (MINTZBERG, 2007), as análises foram realizadas de modo longitudinal, contextualizadas de acordo com momentos estratégicos identificados nos casos. O período considerado foi o transcorrido entre a fundação de cada empresa e 2013.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS**

Os resultados demonstram que a estratégia, diferentemente da concepção tradicional da estratégia como decorrência da ação irradiada de um sujeito ou de um pequeno grupo diretivo (ANDREWS, 1980, 1981), pode ser mais bem compreendida quando considerada como decorrente da ação de diversos agentes, internos e externos à organização (MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG, 1992). As práticas estratégicas originam-se, pois, do comportamento de atores que inevitavelmente influem sobre as relações sociais em que se acham imersos, utilizando-se, para tanto, de estruturas e recursos que as compõem (SEWELL, 1992). As influências ocorrem por vias variadas, de modos distintos e por intensidades desiguais ao longo do tempo, pois dependem da forma como se estruturam as relações em determinado momento e dos recursos envolvidos nos relacionamentos. Os resultados apontam que, a despeito de se manter constante a participação de certos atores como, por exemplo, do fundador, atores novos vão-se inserindo ao longo do tempo no contexto de relações da empresa, e a influência de atores já participantes vai-se alterando. É o que ocorreu nos casos quando membros familiares firmaram-se nas empresas e passaram a repartir com o fundador a coordenação imediata de rotinas.

Propõe-se, assim, que *as ações estratégicas na média empresa familiar são influenciadas pelo comportamento de atores diversos, cuja intervenção ocorre 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; conforme evolui o processo sucessório, a influência de atores externos é crescentemente influenciada pelo grau de proximidade mantido com o membro familiar (P1).*

A estratégia pode ser entendida como o conjunto de meios adotados pela organização para controlar os ambientes operacionais nos quais e por meio dos quais ela opera. Esses ambientes são variados e formatam-se pelo compartilhamento de dimensões de domínio. Os resultados dão indícios de que os ambientes operacionais com os quais as empresas se relacionam são relativamente limitados. A centralização da coordenação de rotinas no fundador ou em dirigentes familiares estimula que os atores exerçam papéis diversos. A ocupação de vários papéis é recorrente nos casos. É o que se constata, por exemplo, em situações nas quais um ator é, ao mesmo tempo, fornecedor, cliente e consultor. Com a repetição de figuras, os ambientes limitam-se, o que, por consequência, reforça a viabilidade de prosseguimento da gestão centralizada.

Interessante notar que, em momentos de crescimento das empresas, como ocorreu na década de 1980 com a empresa B e na década de 2000 com as empresas A, B e C, os ambientes operacionais não aumentaram proporcionalmente ao incremento das atividades. O propósito de não se criar uma estrutura descentralizada levou os dirigentes a pressionarem a realocação dos atores externos, fazendo-os adotar mais de um papel. Questionado a respeito da relação com fornecedores, o dirigente da empresa B relatou que, há pouco tempo, os fornecedores considerados mais importantes foram convocados pela empresa para investir em seus projetos e muitos assumiram, também, esta posição.

O controle dos ambientes da empresa C norteia-se basicamente por duas escolhas. No auge, a empresa concentrou operações em um bairro. Isto oportunizou, por exemplo, que os terrenos fossem negociados com poucos proprietários, que também se tornaram seus investidores. A segunda escolha foi a opção pela incorporação de poucos, porém grandes, empreendimentos, cada qual suportado por um número não volumoso de clientes. Essas escolhas estratégicas foram amparadas nas práticas de centralização, desenvolvimento de nichos de negócio e de produtos diferenciados e captação de recursos financeiros com investidores. Comparada com outras empresas atuantes no mesmo nível de atividade, a empresa consegue manter-se com uma estrutura relativamente menor e mais concentrada. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

A gestão de inadimplência, por exemplo, tende a prescindir de um sistema de gestão de recebíveis sofisticado.

Da mesma forma, atores externos formatam suas práticas a partir da necessidade de controle dos ambientes operacionais nos quais atuam. Os resultados mostram que muitos dos atores com os quais as empresas lidam – como empresas parceiras, fornecedores, consultores, parceiros comerciais e investidores – também buscam delimitar seus ambientes de modo a torná-los simplificados e, conseqüentemente, passíveis de gerenciamento direto pelos dirigentes. Conjuntamente, assim, as organizações: modelam domínios que contemplam, na medida possível, interesses dos diversos atores envolvidos; e ajustam ambientes convencionados para controlar contingências ambientais (CYERT; MARCH, 1963).

As permutas, entre as quais as interorganizacionais, realizam-se em frentes variadas. As práticas estratégicas, em decorrência, justapõem-se conforme a necessidade de gerenciamento da posição da organização, em cada frente, no conjunto das relações travadas nos ambientes operacionais. Neste sentido, a proximidade mantida no relacionamento entre os dirigentes das empresas e o representante principal do ator externo facilita a coordenação das estratégias desenvolvidas pelas partes. Como se espera, na relação com muitos dos atores externos que a incorporadora assuma posição central, é natural lhe seja exigida – e lhe facultada – reputação. As três empresas surgiram como agentes periféricos e, com o tempo, assumiram as centralidades das relações. A coordenação direta do fundador foi importante para gerir esses movimentos delicados. Nota-se que a avocação para si, da prerrogativa de arranjo dos ambientes operacionais, é consequência do prestígio que fez, das empresas, depositárias da confiança dos atores, corroborando-se o postulado por Perrow (1961) e Litwak e Hylton (1962).

*Propõe-se, assim, que as ações estratégicas de médias empresas resultam da necessidade da organização de gerenciar sua posição nos ambientes operacionais imediatos nos quais opera, como os formados a partir da relação entre a empresa e fornecedores, investidores e parceiros comerciais, em razão de que a organização é impactada pelo setor regional, ao mesmo tempo em que o impacta (P2).*

Nos casos estudados, os ambientes operacionais mais relevantes são os formados em circunscrições geográficas próximas, talvez em razão do tipo de negócio das empresas, já que alguns dos seus principais ativos – fato inerente à atividade de incorporação – são físicos, entre os quais o banco de terrenos. As práticas estratégicas, conforme se constatou, visam à preservação de um sistema de atividades estruturadas, por meio do qual se consiga lidar com ocorrências intercorrentes (DAFT, 2002). O crescimento não é finalidade constante do funcionamento do sistema; antes, visa-se ao sucesso. Os conteúdos das ações – como propõe Ansoff (1965) – consistem nos produtos, modos e espaços de atuação, e alteram-se em função das ocorrências internas e ambientais com as quais a organização se depara.

Considerando como constituintes do conteúdo estratégico o escopo e os modos de competição (MONTGOMERY; WERNERFELT; BALAKRISHNAN, 1989), pode-se inferir, de acordo com os resultados, que o conteúdo, ponderando seus elementos constituintes em conjunto, varia com a alteração das circunstâncias. Mesmo práticas estratégicas constantes – como a centralização da coordenação imediata de rotinas – têm suas propriedades modificadas com o tempo, tanto em razão de mudanças inerentes ao ator que a pratica, como da variação das ocorrências que afetam a organização. Pôde-se observar, nos casos, que estratégias de negócio (CHAFFEE, 1985) – como a definição do escopo de mercado – e estratégias funcionais (HAX; MAJLUF, 1991) – as formas pelas quais a organização opta por conduzir suas operações – desenvolvem-se juntas. A centralização da coordenação de rotinas e a concentração da direção do negócio em gestores familiares torna viável um alinhamento quase sempre presente entre as estratégias. É o que se verifica, por exemplo, quando as empresas empreendem novos lançamentos. Nestes momentos, a maior parte do controle sobre as atividades referentes fica a cargo de um ou dois dirigentes, resultando em arranjos bem ajustados.

*Propõe-se, portanto, que estratégias de meio e escopo decorrem da estrutura organizacional simplificada mediante a qual operam médias empresas familiares, muito embora não sejam elas nem pequenas nem pouco complexas, influenciando-se largamente por questões inerentes ao dirigente-proprietário e sua família (P3).*

Interessante registrar que estratégias de meio são altamente valorizadas pelos dirigentes das empresas estudadas, o que se assemelha com a prática de coordenação imediata das rotinas.

Considerada a variável *tempo* evidencia-se que as escolhas estratégicas comprometem os cursos futuros das empresas (PIERSON, 2000; SCHMIDT; SPINDLER, 2002; WEBSTER, 2008). Observou-se, no entanto, que nem sempre a irreversibilidade dos cursos decorrentes das ações adotadas torna-se crescente com o tempo. Verificou-se que o transcurso do tempo também ameniza comprometimentos originários de ações passadas, oportunizando quebras intercorrentes (MARCIANO; KHALIL, 2012), facilitadas em razão do distanciamento entre causa e efeito. Assim, como escolhas pretéritas, também eventos inesperados influenciam as estratégias empregadas (DAVID, 2007).

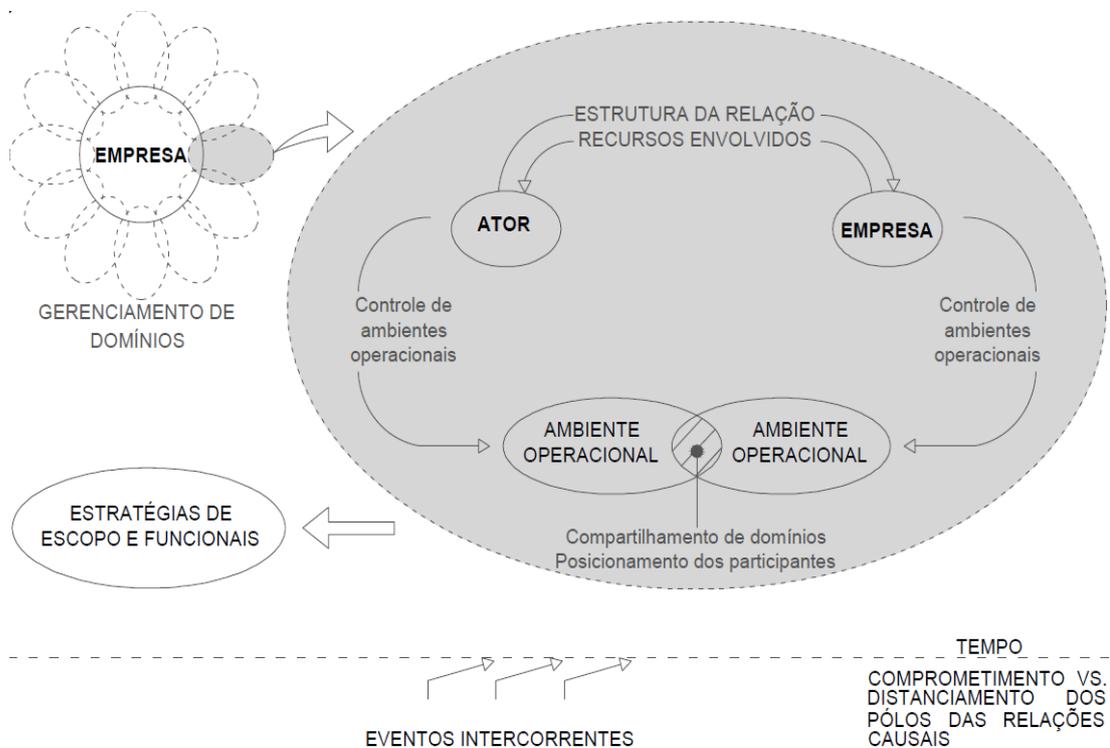
A ideia de *path-dependence* ajuda a entender os itinerários organizacionais. São exemplos de evidências causais: no caso A, a atuação anterior do fundador no agronegócio e a expansão das atividades da empresa, na década de 2000, para cidades menores do entorno, cujas economias amparam-se no agronegócio; no caso B, a opção da empresa por expandir as atividades na década de 1980, quando o gerenciamento dos orçamentos era muito difícil por conta da inflação descontrolada, e a renovação da empresa, na década de 2000, como incorporadora de nichos; no caso C, a aposta pioneira em um bairro da cidade na década de 1980, e a concentração das incorporações da empresa no mesmo bairro duas décadas depois.

Sendo as organizações – como pressupõe a ideia de *path-dependence* – entidades intrinsecamente históricas e sociais, pode-se inferir que a aquisição e exploração de recursos dependem da posição da organização no tempo e no espaço. No caso C, um evento exemplifica bem a proposição. Quando a empresa renovou-se para se firmar no mercado de alto padrão, o relacionamento com um ator – então proprietário de uma antiga área rural em um bairro nobre – possibilitou que a empresa sustentasse uma sequência de lançamentos em alguns dos melhores terrenos do novo bairro e, assim, estabelecer-se no mercado almejado.

Propõe-se, assim, que a *composição histórica de elementos passados, entre o que se pode considerar o amparo, na média empresa, de recursos na figura do fundador e circunstâncias internas e ambientais intervenientes, influencia as respostas executadas em face dos eventos com os quais a organização se depara (P4).*

A seguir, síntese da discussão.

Figura 1 - Estrutura das ações estratégicas



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Na tabela seguinte, compilam-se as proposições emergentes do estudo.

Tabela 2 - Proposições decorrentes dos casos

Proposições	Enunciados	Aporte teórico
1	As ações estratégicas na média empresa familiar 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; conforme evolui o processo sucessório, a influência de atores externos é crescentemente influenciada pelo grau de proximidade mantido com o membro familiar.	MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG, 1992; MORGAN, 2002; SEWELL, 1992; GIDDENS, 1984
2	As ações estratégicas de médias empresas resultam da necessidade da organização de gerenciar sua posição nos ambientes operacionais imediatos nos quais opera, como os formados a partir da relação entre a empresa e fornecedores, investidores e parceiros comerciais, em razão de que a organização é impactada pelo setor regional, ao mesmo tempo em que o impacta.	DILL, 1958; LEVINE; WHITE, 1961; ANSOFF, 1965; EMERSON, 1962; PFEFFER; SALANCIK, 1978; CLARK, 1965; CYERT; MARCH, 1963
3	Estratégias de meio e escopo decorrem da estrutura organizacional simplificada mediante a qual operam médias empresas, muito embora não sejam elas nem pequenas nem pouco complexas, influenciando-se largamente por questões inerentes ao dirigente-proprietário e sua família.	DAFT, 2002; ANSOFF, 1965; MONTGOMERY; WERNERFELT; BALAKRISHNAN, 1989; CHAFFEE, 1985; HAX; MAJLUF, 1991

- 4 A composição histórica de elementos passados, entre o que se pode considerar o amparo, na média empresa, de recursos na figura do fundador e circunstâncias internas e ambientais intervenientes, influencia as respostas executadas em face dos eventos com os quais a organização se depara.
- CAO; ZHANG, 2011; BARNEY, 1991; PIERSON, 2000; SCHMIDT; SPINDLER, 2002; WEBSTER, 2008; MARCIANO; KHALIL, 2012; DAVID, 2007; LEONARD-BARTON, 1992; ARTHUR, 1989; BALDWIN et al., 2005; MINTZBERG, 1978

---

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo remete à parte de um estudo que teve por propósito investigar a prática estratégica na empresa de médio porte. Nesta ocasião, relataram-se especificamente as análises acerca da estrutura da ação estratégica. Para desempenhar o trabalho proposto, estabeleceram-se objetivos intermediários que serviram, na pesquisa original, a guiar a condução geral do estudo.

Intentando aprofundar-se na estrutura da ação estratégica levada a cabo na empresa de médio porte, detectaram-se, primeiramente, as principais ocorrências ambientais e internas com as quais as empresas defrontaram-se ao longo do tempo – entre aquelas, principalmente as ocorridas em nível regional -, conforme estabelecido no objetivo intermediário 1. Para tanto, adotou-se uma perspectiva analítica longitudinal. Sincronicamente, buscou-se, também, identificar as principais práticas estratégicas utilizadas em face dessas ocorrências, concatenando-as, conforme estabelecido no objetivo intermediário 2. As estratégias foram compreendidas, por consequência, de modo circunstanciado, não como práticas destacadas, mas como arquétipos de elementos contínuos, desempenhadas em face de ocorrências, especialmente, em resposta a elas. O objetivo intermediário 2 foi realizado, assim, associando-se práticas estratégicas às ocorrências ambientais e internas detectadas.

Na seção de análise e discussão dos dados e resultados, a despeito de se terem reconhecido idiosincrasias correspondentes a cada caso, buscou-se priorizar os componentes comuns, em cuja concatenação se viabilizasse a extração de padrões de

comportamento. As principais práticas estratégicas verificadas foram: estabelecimento de parcerias com outras empresas; centralização da coordenação imediata de rotinas diversas na figura do fundador ou de dirigente familiar substituto; formação de equipes de direção constituída por membros familiares; desenvolvimento de nichos de negócio; desenvolvimento de produtos diferenciados; captação de recursos financeiros com investidores. A detecção de práticas deu-se, antes, a possibilitar a análise do substrato do modelo de ação estratégica, focado propriamente ao conhecimento das práticas em si. Desta forma, em cumprimento ao objetivo intermediário 3, traçaram-se proposições que subsidiam a compreensão da estrutura da ação estratégica dada no tipo organizacional estudado.

Investigando as práticas foram, por consequência, também expostos os atores que as exercitam. Os principais atores detectados, além do fundador, ainda atuante nas três empresas, foram membros familiares, gestores não familiares, fornecedores, parceiros comerciais, consultores, investidores e agentes financeiros. Na média empresa, a influência desses atores sobre as estratégias da empresa acha-se diretamente relacionada com a proximidade existente entre eles e o dirigente-proprietário. O controle sobre os ambientes operacionais da empresa, decorrente do compartilhamento de domínio entre a empresa e o ator estratégico é, no extremo, um controle realizado pelo próprio dirigente-proprietário. Embora, não seja ele a empresa, muito das relações contratuais são influenciadas em função da qualidade do relacionamento mantido entre ele e o ator. Notou-se, nos três casos, que fornecedores semelhantes, por exemplo, compõem ambientes desiguais, de acordo com o tipo de relação travada com o proprietário. Averiguou-se, também, que as práticas estratégicas, além de sucederem do momento decorrem, ainda, dos atores envolvidos, como do movimento interativo ocorrido entre práticas desempenhadas simultaneamente. Há práticas que só poderiam ter sido realizadas por um ator específico, por se subordinarem a suas especificidades, a exemplo da captação de recursos com investidores, que se ampara na reputação do fundador e de membros familiares. E há práticas cuja realização, em dado momento, viabiliza-se ou potencializa-se em razão da coexistência de outra prática, como ocorre, em dados momentos, em relação às práticas de desenvolvimento de nichos de negócio e de produtos diferenciados.

No que diz respeito ao método de investigação utilizado, cabe destacar que a análise cronológica dos dados foi fundamental para a compreensão contextualizada da ação estratégica. É dado entender, por exemplo, que a prática de centralização da coordenação de rotinas no fundador, observada nos três casos, foi essencial em momentos quando as empresas não dispunham de equipes diretivas regularmente constituídas. Tal fato leva a concluir-se pela relevância da detenção pelos fundadores de conhecimento significativo sobre as operações envolvidas no negócio, tanto geral, quanto técnico.

Em síntese, pode-se considerar que as análises realizadas colaboram para que se aprofunde o entendimento sobre ação estratégica de médias empresas dotadas de características semelhantes às das empresas estudadas. A pesquisa indica para a prudência de se preconizar que destinar à média empresa um olhar distintivo, sincronizado com suas singularidades, pode ser bastante válido, dada a potencialidade do alcance de entendimentos mais compatíveis e menos decorrentes de adaptações forçadas.

Entre as insuficiências do estudo, ressalte-se a limitação própria do tipo de estudo praticado. Embora tenha buscado, em todos os momentos, traçar discussões e reflexões que pudessem ser aproveitadas a uma categoria de fenômeno, não se pode ratificar que o estudo de caso retrata a realidade inerente às empresas estudadas, o que restringe que se façam generalizações. É provável, por exemplo, que da análise de médias empresas que já nascem médias ou que resultam do desinvestimento de grandes corporações proviessem proposições distintas. É possível, todavia, que se utilizem as discussões procedidas para embasar outras pesquisas.

Sugere-se que, em pesquisas futuras, selecionem-se empresas não familiares, a fim de avaliar as diferenças que se possa atribuir a tal fato na estrutura da ação estratégica. Nos casos estudados, o ingresso de membros familiares nas equipes de direção representou um evento demasiado significativo, e os membros familiares foram identificados como dos atores mais importantes. Não se releva, no entanto, que, por outro lado, da estrutura familiar também decorrem limitações, como a dificuldade de se manter ou incrementar o nível individual de renda dos familiares na medida do aumento dos familiares participantes da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. Directors responsibility for corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 6, p. 28-43, nov./dez. 1980.
- ANDREWS, K. R. Replaying the board's role in formulating strategy. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 3, p. 18-27, mai./jun. 1981.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANTONELLI, C. The economics of innovation: from the classical legacies to the economics of complexity. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 18, n. 7, p. 611-646, 2009.
- ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by events, **Economic Journal**, v. 99, n. 394, p. 116-131, 1989.
- BALDWIN, J. S.; ALLEN, P. M.; WINDER, B.; RIDGWAY, K. Modeling manufacturing evolution: thoughts on sustainable industrial development, **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 9, p. 887-902, 2005.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar.1991.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <<http://bndes.gov.br>> Acesso em: 30 de jun. de 2013.
- CAO, X.; ZHANG, H. Strategic Choice, Managerial Cognition and the Forming & Breaking of Path Dependence: A Combined Perspective of Action and Cognition. **International Business and Management**, v. 3, n. 1, p. 148-155, 2011.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Regulatory Agencies—The Challenges of Balancing Agency Autonomy and Political Control. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 20, n. 3, p. 499-520, 2007.
- CLARK, B. R. Interorganizational patterns in education. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, p. 224-237, 1965.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

DAFT, R. L. **Understanding the Theory and Design of Organizations**, Mason: Thomson South-Western, 2007.

DAVID, P. A. Path dependence: a foundational concept for historical social science, **Cliometrica**, v. 1, n. 2, p. 91-114, 2007.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 409-443, 1958.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, p. 31-40, 1962.

GERRING, J. **Case Study Research**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GRANT, R. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 72-97.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S.; SEXTON, D. L. Strategic Entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S.; SEXTON, D. L. **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

JONES, G. R. **Organizational Theory: texts and cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 3, p. 137-150, 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as conceptual framework for the study of the interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, p. 583-601, 1961.

LITWAK, E.; HYLTON, L. F. Inter-organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 6, p. 395-420, 1962.

MARCIANO, A.; KHALIL, E. L. Optimization, path dependence and the law: can judges promote efficiency? **International Review of Law and Economics**, v. 32, n. 1, p. 72-82, 2012.

MARIETTO, M. L. NASSIF, V. M. J. Strategy as practice in the structurationist perspective: An essay on ontology of strategic practice in organizations. **Faces Journal**, v.12, n.4, p.49-66, 2013.

MESQUITA, L. F.; LAZZARINI, S. G. Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SME's access to global markets. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 359-380, abr. 2008.

MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S.; SEXTON, D. L. **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

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

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

MINTZBERG, H. **Structure in Fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1992.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

MONTGOMERY, C.; WERNERFELT, B.; BALAKRISHNAN, S. Strategy Content and the research process: a critique and commentary. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 189-197, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOUNT, J.; ZINGER, J.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993.

ORWELL, G. **1984**. 17 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PERROW, C. Organizational Prestige: some functions and dysfunctions. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 335-341, 1961.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PIERSON, P. Increasing returns, path dependence, and the study of politics, **American Political Science Review**, v. 94, n. 2, p. 251-267, 2000.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.3, set./dez. 2014.

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

SCHMIDT, R. H.; SPINDLER, G. Path dependence, corporate governance and complementarity, **International Finance**, v. 5, n. 3, p. 311-333, 2002.

SEWELL, W. A theory of structure: duality, agency and transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, p. 1-19, 1992.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J. A. (Ed.), **Advances in Entrepreneurship, firm emergence, and growth**, 3. Greenwich: JAI Press, 1997.

WEBSTER, M. Incorporating path dependency into decision-analytic methods: an application to global climate-change policy, **Decision Analysis**, v. 5, n. 2, p. 60-75, 2008.

WHITTINGTON, R.; PETTIGREW, A; THOMAZ, H. Conclusion: doing more in strategy research. In: PETTIGREW, A; THOMAZ, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. Sage, 2002.

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

YIN, R. K. **Case Study Research – Design and Methods**. 3 ed. Sage Publications Inc., Thousand Oaks: 1989.