

Formulação estratégica organizacional na ótica do isomorfismo: um estudo multi-caso de empresas familiares

Carlos Ricardo Rossetto¹

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

ROSSETTO, Carlos Ricardo. Formulação estratégica organizacional na ótica do isomorfismo: um estudo multi-caso de empresas familiares. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 933-948.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, como o isomorfismo institucional influenciou a formulação estratégica de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE), situadas na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, como elas adaptam-se em um ambiente caracterizado por forte turbulência e influencia governamental. O estudo multi-caso considerou a história das empresas, definindo seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizou seus períodos estratégicos através da metodologia de Miles e Huberman (1984), utilizando também a metodologia de Glaser e Straus (1967), conjuntamente com a de Mintzberg e McHugh (1985). Após a definição dos períodos estratégicos, analisou-se teoricamente a luz da perspectiva institucional ocorreu a formulação das estratégias nas empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações. O que constatou-se é que o isomorfismo mimético e o coercitivo mais influenciaram o processo de tomada de decisão das empresas estudadas.

ABSTRACT

This research had as objective to describe, through a multicase study, how institutional isomorphism influenced the strategic formulation of three business firms in Civil Construction Industries - Building Sector, located in the city of Florianópolis, Santa Catarina State, adapt in a surrounding characterized by a strong turbulence and government influence. The multicase study considered the history of the business firms, defining its critics events and, from them, characterized their strategic periods through the methodology of Miles and Huberman (1984), also using the methodology of Glaser and Straus (1967), connecting with Mintzberg and McHugh (1985). After the definition of the strategics periods, analysed theoreticly by in institutional perspectiva the strategic formulation in the studied business firms in Civil Construction Industries – Building Sector. What was evidenced is that the mimetic and coercitive isomorphism more influenced the decision make in the studied business firms.

¹ Universidade do Vale do Itajaí - Biguaçu - SC – E-mail: rossetto@big.univali.br

1. INTRODUÇÃO

A Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), como diversos outros setores industriais, tem vivido estas mudanças nas últimas décadas. O ambiente tem sido caracterizado pela incerteza e intensa competição. Como resultado disto, a perspectiva gerencial das organizações, inseridas nesta indústria, tem sido de moldar-se às novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, isto é, implementar ações que se adequem às novas realidades. Isto vem induzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações, sendo que as mesmas foram vistas como requisito para a sobrevivência organizacional.

Os outros problemas são as peculiaridades da ICCSE brasileira, e da própria ICC, que diferem bastante dos outros setores econômicos. Pode-se citar algumas peculiaridades: o subsetor edificações é marcado por um número muito grande de pequenas empresas (menos de 100 funcionários) e sem experiência em planejamento estratégico (Mello, 1996; SENAI, 1995), a ICC é utilizada como desaguadouro de mão-de-obra em época de crises, e também como instrumento regulador do governo; e a ICC sofre diretamente os problemas de ações políticas e da conjuntura econômica, devido às características do seu produto (Rossetto, 1997), tais como a falta de financiamentos ou a de formação de uma poupança interna dos consumidores.

Em suma, esses problemas dificultam o trabalho dos empresários que tentam dirigir os seus negócios em consonância com as mudanças ambientais julgadas por eles importantes. A adaptação ao ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa. Mais especificamente, mudanças estratégicas em nível corporativo, de negócio e cooperativo.

O presente estudo pretendeu então, determinar como o isomorfismo influencia a definição das estratégias nas organizações da ICCSE. Para tanto o objetivo geral deste artigo foi estudar, no processo de adaptação estratégico organizacional, como o isomorfismo interferiu na formulação das estratégias de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações.

2. METODOLOGIA

O estudo descreveu as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo do período de 1980-97, segundo a percepção da coalizão dominante. Para tanto, empregou-se a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Van Maanen (1979) afirma que a abordagem qualitativa não têm um significado preciso em qualquer ciência social. Ela é melhor descrita como um *guarda-chuva* cobrindo técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social.

A abordagem qualitativa nas ciências sociais e humanas é usada em alternativa à intensa aplicação de métodos quantitativos de base positivista. A utilização de técnicas estatísticas e levantamentos para mensurar e interpretar os fenômenos sociais tem sido criticada como de validade apenas para um certo período de tempo, sem avaliar, verdadeiramente, opiniões e tendências sociais (Thiollent, 1985).

Este estudo visa tratar os dados focalizando definições, significados e descrições, refinando-os e colocando-os em um contexto, e retratando-os em palavras, em vez de números. Desta forma, o pesquisador coletou dados sobre o fenômeno em estudo e trabalhou com eles de alguma maneira - organizou-os, e comparou-os com idéias, hipóteses e definições categóricas, como uma maneira de testá-los.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa, salientando sete temas básicos que formam a base para este estudo. Os sete temas básicos corroboram muito do que se tem dito sobre as diversas atividades que devem compor um estudo denominado qualitativo: (1) tem que ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador

possa ser hábil para fazê-lo; (2) depende de metodologias simples; (3) tem de ser tão indutivo quanto possível; (4) tem de ser sistemático em natureza; (5) tem de ser mensurado em termos organizacionais reais; (6) tem de assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e; (7) tem de integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

2.1 DESIGN E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

A maioria dos modelos até hoje apresentados para estudar a mudança estratégica baseia-se em estudos *cross-sectorial*, isto é, analisando a organização em um período curto de tempo, utilizando métodos quantitativos, desprezando a história da organização e buscando determinar somente o que mudou.

Esse enfoque acarreta deficiências analíticas nos estudos de mudança que têm a tendência de descrever as mudanças sem relacionar as condições antecedentes que devem ter influenciado suas implantações; e mais significativamente, a limitada tentativa para colocar os esforços da definição das mudanças no contexto das forças culturais e políticas dentro da organização, e as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar.

A sugestão apresentada por Pettigrew (1985), para resolver as deficiências da literatura a respeito do estudo da mudança, é encorajar estudos que sejam contextualistas e processuais em caráter. Existem, porém, poucos estudos sobre o processo de mudança que revelam algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. O que ocorre é o processo de mudança ser tratado como um episódio simples desligado de antecedentes ou eventos que lhe dão forma, significado e substância (Pettigrew et al., 1989).

Portanto, a proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional (Meyer e Scott, 1983) composto da dimensão institucional, de maneira histórica (Kimberly, 1976), com a estratégia de estudo multi-caso (Yin, 1984).

2.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

2.2.1 Tipos de Dados Utilizados

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que pode-se descrevê-los da seguinte forma:

- Dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;
- Dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

2.2.2 Coleta dos Dados

No presente estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado. Este fenômeno relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em três organizações da ICCSE de Florianópolis, no período de 1979-1997.

A partir da definição do problema passou-se a fazer uma revisão bibliográfica detalhada para definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional. Concomitantemente a isto, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados.

Como tratou-se de um estudo *ex-post-facto*, a coleta de dados foi executada com aqueles participantes do fenômeno, através de entrevistas abertas, gravadas, com duração máxima de uma hora. Para definir quais seriam os entrevistados, questionou-se os principais executivos das empresas que identificaram as principais pessoas que participaram do

processo e que podiam auxiliar na investigação. As entrevistas permitiram ao pesquisador conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente.

À medida que os dados foram sendo coletados, o pesquisador procurou identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o levaram a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, num processo de sintonia fina que foi até a análise final. Isto provocou o retorno a novas entrevistas para que o pesquisador pudesse validar alguns dados relatados pelos entrevistados.

2.2.3 Análise dos Dados

A metodologia utilizada para análise dos dados, neste estudo, agregou as abordagens da *direct research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e McHugh, 1985) e da *grounded theory* (Glaus e Strauss, 1967), e pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias.
2. Construção de uma lista de eventos com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).
3. Definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.
4. Análise teórica de cada período segundo a perspectiva institucional.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

As decisões que uma organização toma para estar em ajuste com o seu ambiente chama-se de processo de adaptação estratégica organizacional. Isto ocorre através das mudanças estratégicas que as organizações adotam.

Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações. Isto fica mais evidente quando se trata de estudar as mudanças estratégicas, tema ainda merecendo muitos estudos, especialmente em setores que carecem deles, como é o caso da Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), em que o contexto tem características de forte turbulência, dentro dos aspectos econômicos, políticos e sociais, como é o do Brasil.

O debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, em dois aspectos: a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e, b) a visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

A seguir, descreve-se a perspectiva institucional, foco deste artigo, para análise da formulação das estratégias dentro do processo de adaptação estratégica.

3.1.1 Perspectivas para Análise da Adaptação Estratégica

a) Visão Determinista

Dentro do escopo do determinismo ambiental, encontra-se a perspectiva institucional de análise da adaptação organizacional.

a1. Perspectiva Institucional

A perspectiva institucional das organizações sugere que elas são influenciadas por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas à organização (Zucker, 1987). Tais pressões devem dirigir as organizações a terem comportamentos similares, em resposta às forças institucionais, conduzindo ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional (Zucker, 1987).

Embora existam diversas escolas do pensamento dentro desta perspectiva (Scott, 1987), muito da literatura institucional focaliza-se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se às normas aceitáveis de suas populações (DiMaggio e Powell, 1983; Rowan, 1982). O ambiente legitima certas formas das organizações.

Isomorfismo é um conjunto de restrições que forcem uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o isomorfismo institucional é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações apresentam homogeneidade estratégica. Eles identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercitivo que retém a influência política e o problema de legitimidade; 2) isomorfismo mimético resultante dos padrões de respostas às incertezas; 3) isomorfismo normativo associado com a profissionalização.

A perspectiva institucional é uma estrutura teórica determinística que coloca grande ênfase sobre o normas do ambiente e o peso da história da organização como explicações das ações organizacionais. Teóricos institucionais vêem o uso das estruturas e processos que um ambiente legitima como sensíveis, porque isto implica uma administração responsável, agradando elementos externos, e evitando reclamações de negligência se algo der errado (Eisenhardt, 1988).

A partir da perspectiva acima descrita é que se fez a análise dos três estudos de casos estudados e que será descrita no item 4.

3.2 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Goes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Já Mintzberg e Waters (1985) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo estes conceitos para diferenciar entre mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes impostos pelas forças do ambiente.

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, e que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional).

Portanto, o conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira:

1. Mudança estratégica em nível corporativo envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977).

2. Mudança estratégica em nível de negócios é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudanças de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (Bourgeois, 1980).

3. Mudança estratégica em nível cooperativo envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielsen, 1988).

As mudanças em nível funcional não foram objeto deste trabalho.

4. O ESTUDO DO ISOMORFISMO COMO INFLUENCIADOR DA FORMULAÇÃO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

4.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

4.1.2 Fases do processo de adaptação estratégica do grupo Almeida Pedroso

Para explicar este processo de adaptação, foram identificadas as mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Evento Crítico	Ano
1. Surgimento do Grupo Almeida Pedroso	1979
2. A busca de um novo mercado	1980
3. Primeira crise organizacional	1983
4. Entrada no setor de obras públicas	1985
5. Retorno ao setor imobiliário	1987
6. Saída do setor de obras públicas	1991
7. Implantação do planejamento estratégico corporativo	1992
8. Lançamento do Plano CASA	1994
9. Criação da Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda	1995
10. Início da reestruturação organizacional	1996

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

ANÁLISE TEÓRICA DA EMPRESA ALMEIDA PEDROSO

A Triedro Engenharia Ltda, em 1985, começou um período de reorientação estratégica, caracterizado por uma importante mudança que alterou radicalmente as ações da empresa. Esta mudança revolucionária, do termo emprestado de Tushman e Romanelli (1985), foi profunda e afetou não apenas a estratégia, mas também a estrutura, as pessoas e os processos, de tal maneira que a organização mudou completamente.

A reorientação originou um novo *core business*, gerando uma expansão do negócio essencial do Grupo Almeida Pedroso (GAP) para edifícios residenciais e obras públicas. A empresa, quando entrou no segmento de obras públicas, adotou uma estratégia corporativa de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), uma vez que aproveitou a mesma força de venda e parte da tecnologia empregada na construção de edifícios residenciais.

Após escolher o nicho de obras públicas, a GAP modificou a estrutura organizacional, trazendo um novo sócio para a empresa, buscando, com isto, assegurar que pudessem ser alcançadas as metas definidas. Shirazi et al. (1996) afirmam que, especialmente na ICC, os padrões organizacionais têm a necessidade de ajustarem-se aos projetos organizacionais, seja na contratação de especialistas, seja na contratação de subcontratados, no sentido de desenvolver suas atividades efetivamente. Neste momento fica caracterizado o isomorfismo normativo pois a empresa procurou colocar dentro de sua estrutura organizacional um profissional que desse a ela legitimidade para participar das licitações públicas.

Em 1987, quando o líder da empresa começou a construir empreendimentos para classe alta, pelo regime de incorporação com recursos junto a CEF. Executou dois edifícios residenciais para este segmento.

Em 1988, quando a tendência foi lançar empreendimentos nas praias ou construir hotéis, a empresa adotou um comportamento defensivo, mantendo a construção de edifícios residenciais, no regime de incorporação.

Outra mudança verificou-se quando a empresa construiu um empreendimento comercial, influenciada pelos concorrentes. Este comportamento analista, que privilegia a adaptação da empresa ao mercado, pela cópia das ações de outras empresas, é explicado pelo isomorfismo institucional mimético, que, segundo DiMaggio e Powell (1983), é utilizado quando as empresas adotam estratégias do tipo *eu também* ou *segundo o líder*, como meio de enfrentar as instabilidades do ambiente.

O reposicionamento ocorrido na empresa entre 1992 a 1995 deu-se a partir de cinco mudanças estratégicas: duas corporativas, duas de negócio e uma cooperativa. As mudanças corporativas aconteceram quando a empresa redefiniu seu nicho e quando criou a Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda (APCCL). As mudanças de negócio aconteceram quando a empresa utilizou o autofinanciamento e quando idealizou o Plano Integrado de Construção (PIC). E a cooperativa foi quando a empresa realizou parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

A partir de 1992, através da primeira mudança estratégica corporativa de desenvolvimento de mercado, redefiniu o seu *core business*: edifícios residenciais, para clientes de baixa renda com financiamento próprio. Este processo culminou em 1994, com o lançamento do Plano CASA

Como estratégia de negócio, a adoção do autofinanciamento foi à solução encontrada pela empresa frente às condições do ambiente da ICCSE. Esta estratégia já era utilizada por algumas empresas na cidade de Florianópolis. Constatou-se a força do isomorfismo institucional mimético, pois, conforme afirmam DiMaggio e Powell (1983), quando o ambiente gera incertezas na coalizão dominante, a empresa busca moldar-se às formas ou ações desenvolvidas por outras organizações.

A implantação do Plano Integrado de Construção (PIC) em 1992, criando as diretrizes para entrada no novo *core business*, provocou um fenômeno inverso ao até então ocorrido. As outras empresas começaram a copiar a forma de trabalho da Almeida Pedroso, gerando um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

A estratégia cooperativa, implantada através de parcerias com centros de ensino e pesquisa da cidade de Florianópolis e de outros estados, surgiu a partir das diretrizes fixadas pelo PIC: desenvolvimento das áreas de tecnologia, de recursos humanos, de produção e de gestão da empresa.

Neste mesmo ano, 1995, o ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983), através do Plano Diretor do município de Florianópolis, fez com que a empresa alterasse o empreendimento Casa do Buritis, do Plano CASA. Estes ajustes feitos pela empresa nos seus projetos mostraram a influência que sofrem as empresas da construção civil, via isomorfismo institucional coercivo, quando o poder público municipal, através de sua legislação, especifica os termos e condições para o comportamento da organização.

Em 1997 o Grupo Almeida Pedroso decidiu atuar na prestação de serviços, oferecendo soluções integradas de construção. Esta estratégia caracterizou-se como de desenvolvimento de produto. Para dar prosseguimento ao projeto da fábrica, a empresa implantou uma estratégia cooperativa, através de aliança estratégica com uma empresa concorrente, buscando relações interorganizacionais para desenvolver suas atividades.

4.2 – O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA, ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

4.2.1 – Fases do processo de adaptação estratégica da Planel Engenharia e Construções Ltda (PECL).

No período de (1983-1997) foram considerados 13 eventos críticos (Quadro 4.2):

Quadro 4.2 - Eventos Críticos do Processo de adaptação Estratégica da PECL

Evento Crítico	Ano
1. Criação da PECL	1983
2. Parceria com corretores da cidade	1984
3. Colapso do regime de condomínio fechado	1986
4. A busca de novos nichos - praias e edifícios comerciais	1987
5. Integração para frente	1988
6. Expansão geográfica	1988
7. Integração para trás	1988
8. Início das obras por incorporação	1989
9. Entrada no ramo hoteleiro	1990
10. Retorno à construção de condomínios fechados	1992
11. O retorno à construção por incorporação	1994
12. Saída do Diretor Técnico	1995
13. Implantação da Qualidade Total	1996

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

ANÁLISE TEÓRICA DA EMPRESA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA

O período de entre 1983 a 1986 coincide com o aumento da construção pelo regime de condomínio fechado em Florianópolis. Instalavam-se várias empresas estatais na capital do estado, com isto, aumentando muito a demanda por moradias para clientes de alta renda. A PECL, percebendo estas mudanças no campo organizacional, escolheu construir no segmento de edifícios residenciais para clientes de classe alta em regime de condomínio fechado no centro da cidade. Esta estratégia de configuração representou um isomorfismo mimético as empresas já instaladas na capital do estado de Santa Catarina.

Outro fato importante a salientar, em 1983, foi à aliança que a empresa fez com os corretores da cidade de Florianópolis, que se configurou numa mudança estratégica cooperativa, sendo um fator impulsionador dos negócios no período de conformação de sua estratégia. A coalizão dominante buscou aumentar a competitividade da empresa e influenciar as forças em seu ambiente. Lewis (1992) destaca a importância destas alianças: “(...) a empresa é parte de um conjunto de empresas que se influenciam mutuamente. Esta crescente interdependência está dando uma nova importância a essas alianças. Hoje em dia, é preciso usá-las para: reforçar os parceiros chaves, trabalhar dentro de redes estratégicas e usar suas ligações com outras empresas para inibir os principais oponentes.” (pg. 6).

Em 1986, com o Plano Cruzado, o campo organizacional instabilizou-se. O congelamento dos salários dos clientes da empresa e o ágio cobrado pelos fornecedores geraram falta de credibilidade no regime de condomínios fechados. Com isto, o setor da ICCSE e a empresa mergulharam em uma profunda crise. Isto conduziu a coalizão dominante a repensar a organização, buscando encontrar caminhos viáveis para a empresa atuar, desencadeando uma transformação organizacional.

Entre 1987 a 1991 a empresa procurou expandir seu negócio essencial. Desta forma, ela buscou, através de várias mudanças estratégicas, reposicionar-se em seu campo organizacional. Diversas tentativas foram feitas, originando cinco estratégias corporativas, uma de negócio e três cooperativas.

A primeira estratégia, em 1987, foi corporativa, implantada através do desenvolvimento de mercado. Esta foi influenciada por dois elementos: os corretores e o governo.

No ano de 1988, a empresa implantou a sua segunda estratégia corporativa, originando um movimento de integração para frente na cadeia produtiva. Esta integração tinha como objetivo contratar e treinar corretores, buscando solucionar a escassez de vendedores para seus empreendimentos. Com a criação da Planimóveis, a empresa novamente tem um comportamento proativo no mercado, pois não existiam imobiliárias especializadas na venda de condomínios fechados. A PECL interrelacionou-se ativamente com o ambiente e buscou os recursos necessários para seu próprio benefício.

Outro fenômeno, ocorrido com a criação da Planimóveis, foi o isomorfismo institucional mimético, pois as outras imobiliárias, pelo sucesso alcançado pela Planimóveis, decidiram copiar suas estratégias de vendas.

Na sua terceira estratégia corporativa, de desenvolvimento de mercado, a empresa fez sua única expansão geográfica, materializada pela criação da aliança estratégica, sua primeira estratégia cooperativa, entre a PECL e a Ayres Philippi Ltda. Esta última da cidade de Itajaí. Com isto as empresas adicionaram força competitiva, pois a PECL repassou todo o *Know-how* da construção em condomínio fechado, enquanto a Ayres Philippi proporcionou a entrada da PECL em um novo mercado, devido ao seu bom relacionamento com a comunidade.

Além da aliança, os financiamentos também foram decisivos para o sucesso dos empreendimentos em Itajaí. A empresa escolheu construir no nicho de classe alta, porque sabia que os recursos estavam sendo canalizados para financiar obras neste padrão. A conduta organizacional, deste modo, foi influenciada externamente, porque a empresa dependia das instituições financiadoras que, dentro do campo organizacional, proporcionavam recursos necessários e importantes para sua sobrevivência.

No ano de 1990, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, diversificando concentricamente. Esta diversificação buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE, em Florianópolis. Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, com possíveis ganhos em termos de flexibilidade, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa começou a construir um hotel, no centro da cidade. Esta tentativa ficou apenas neste empreendimento. Descreveu-se, novamente, um comportamento analista, via isomorfismo institucional mimético, da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

No início deste período estratégico, em 1992, a empresa ainda se ressentia dos reflexos gerados pelo Plano Collor, quando ficou totalmente descapitalizada, precipitando uma crise organizacional. Instaurada a crise, o seu comportamento foi defensivo, reposicionando-se no *core business* de sua fundação, no qual havia poucos riscos, não necessitava de muito capital e existiam financiamentos, aproveitando sua experiência (*expertise*) em condomínio fechado. Neste período, utilizou a sua *gestalt strategy*.

O aumento da competitividade, a partir de 1994, também foi outro fator que impulsionou-a nesta direção. Isto foi percebido pela coalizão dominante, que, demonstrando um comportamento analista, implantou uma mudança estratégica de negócio: construir no regime de incorporação. Todas as suas obras, a partir de 1994, foram neste regime, configurando-se, no novo *core business* da empresa: construir edifícios residenciais e

comerciais no centro da cidade pelo regime de incorporação para clientes privados de classe de renda média alta e alta.

Em 1995, a saída do Diretor, gerou uma profunda mudança estrutural na PECL, afetando o processo decisório da coalizão dominante. Isto fez com que fossem divididas as responsabilidades de decisão da área operacional entre os sócios até a criação do cargo de supervisor técnico e a contratação de um profissional para ocupá-la, configurando um isomorfismo mimético, pois várias empresas já adotavam tal prática.

O período de 1996 a 1997 começou com um comportamento analista, da nova coalizão dominante. Isto ocorreu quando ela, percebendo que outras empresas já utilizavam filosofias japonesas de gerenciamento das obras, provocando o aumento da competitividade no setor, começou a implantar o seu programa de Qualidade Total.

Este programa de Qualidade Total configurou-se como mudança estratégica de negócio, pois a empresa buscou, através de uma aliança estratégica com um centro de ensino e pesquisa, o caminho mais curto para adquirir suporte tecnológico para um domínio específico de produto/mercado.

A PECL implantou a Qualidade Total, através de um processo de isomorfismo institucional mimético, quando utilizou como fonte para sua nova estratégia uma prática que algumas empresas do mercado já estavam utilizando.

A empresa implantou mais duas mudanças estratégicas de negócio. A primeira foi quando a PECL propôs-se a trabalhar com liderança de custo, modificando todo o seu processo produtivo, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a confiabilidade de seus produtos.

A segunda, quando a empresa contratou um técnico em edificações para melhor controlar os serviços prestados e os produtos fornecidos em obra. Observa-se que a empresa ajustou sua estrutura para melhor responder a estratégia proposta.

Uma mudança estratégica cooperativa aconteceu quando a PECL associou-se a Almeida Pedroso, para o desenvolvimento da alvenaria estrutural, com isto, diversificou verticalmente para trás, criando a Blocos Pré Fabricados Ltda. Ao lançar este produto no mercado, a empresa demonstrou um comportamento prospector. A intenção era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, conseguindo, com isto, entregar seus empreendimentos em um tempo mais curto. Esta contratação também se configurou como um isomorfismo mimético pois outras empresas já vinham praticando esta estratégia devido a o aumento da competitividade do setor na cidade de Florianópolis.

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS, ATÉ 1995: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

5.3.2 Fases do processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins

Durante o período que compõe este estudo - 1982-1996, o Grupo Magno Martins vem adaptando-se ao campo organizacional utilizando diversas estratégias. Para explicar este processo de adaptação, destacou-se os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 5.3).

Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando os fatos com a fundamentação teórica (capítulo III), e com a descrição do campo organizacional da ICCSE, relatada no capítulo IV. No período de (1982-1996) foram considerados 11 eventos críticos:

Quadro 5.3 - Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

Eventos Críticos	ano
1. Criação da Emecon Engenharia Ltda.	1982
2. Entrada no nicho de edifícios comerciais	1987
3. Entrada no nicho de obras públicas	1987
4. Início das obras pelo regime de condomínio fechado	1988
5. Aprovação de um novo Plano Diretor para Florianópolis	1988
6. Entrada no nicho de construção na praia	1989
7. Início da utilização de autofinanciamento	1991
8. Entrada da Encol em Florianópolis	1992
9. Entrada no ramo hoteleiro	1993
10. Integração para trás	1994
11. Reformulação dos processos produtivos	1995

Fonte: Adaptado de Martignago (1998)

ANÁLISE TEÓRICA DA EMPRESA MAGNO MARTINS

O processo de configuração do Grupo Magno Martins foi fundamentado em dois fatores: a experiência de um dos sócios no *core business* e a grande quantidade de terrenos localizados nas proximidades da UFSC, de posse da empresa.

A consolidação da empresa, a partir de 1982, aconteceu através de uma estratégia corporativa objetivando o desenvolvimento de mercado, na região escolhida para construção de seus empreendimentos.

No final desse período, entre os anos de 1985 e 1986, o processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins, passou por um período de transição, no qual as mudanças foram mínimas e ocorrem apenas com a intenção de buscar a sobrevivência da empresa até que surgisse uma nova estratégia. Neste período, nenhuma mudança revolucionária ocorreu, sendo, entretanto, formadas as forças internas e externas à organização que a impulsionariam para uma mudança revolucionária.

No período entre 1987 e 1991 a empresa procurou expandir seu negócio essencial, através de várias mudanças estratégicas, reposicionando-se em seu campo organizacional. Estas mudanças foram buscadas em função da retração do mercado de edifícios residenciais, nas proximidades da UFSC. Diversas ações foram executadas, originando três estratégias corporativas, três de negócio e uma cooperativa.

A primeira estratégia corporativa, em 1987, foi implantada através do desenvolvimento de mercado, e tinha como objetivo atuar em um novo segmento: o de edifícios comerciais.

Para viabilizar a construção de edifícios comerciais no centro, já que o GMM não possuía terrenos neste local, foi realizada uma aliança estratégica com o Grupo Hoepck, criando a Construtora Meridiana Ltda. Esta mudança estratégica cooperativa possibilitou que as duas empresas (Emecon e Meridiana) pudessem atuar em um novo segmento de mercado da ICCSE.

Neste mesmo ano, a empresa realizou sua segunda mudança estratégica corporativa, entrando no segmento de obras públicas. Nesta diversificação concêntrica, a empresa buscava aproveitar uma oportunidade de negócio, já que muitas outras empresas já vinham

construindo para o governo. Esta mudança pode ser denominada de revolucionária, na terminologia usada por Tushman e Romanelli (1985).

Após escolher o nicho de obras públicas, o líder desenvolveu padrões efetivos de interação entre a empresa e o mercado em que ela operava. Para isto, modificou a estrutura organizacional e subcontratou tarefas, assegurando, com isto, que pudessem ser alcançadas as metas definidas. Shirazi et al. (1996) afirmam que, especialmente na ICC, os padrões organizacionais têm a necessidade de ajustarem-se aos projetos organizacionais, seja na contratação de especialistas, seja na subcontratação, no sentido de desenvolver suas atividades efetivamente.

O comportamento analista da empresa ficou claro quando o líder percebeu que estavam ocorrendo mudanças no campo organizacional, observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas: uma de desenvolvimento de mercado e outra de diversificação concêntrica. Neste momento, o líder da empresa, percebendo o ambiente favorável para ampliação do negócio essencial da empresa, realinhou o escopo de seus produtos.

Em 1988, através de uma mudança estratégia de negócio, a empresa começou a construir em regime de condomínio fechado. Esta mudança ocorreu, por uma exigência do mercado, pois o poder aquisitivo dos clientes de classe média havia diminuído, dificultando a venda de empreendimentos por incorporação. Além disso, as instituições financiadoras não tinham tantos recursos como em anos anteriores.

O maior problema enfrentado pela empresa foi o comportamento reativo da coalizão dominante que percebeu este mercado quando ele já estava muito desgastado, pelos reflexos do Plano Cruzado. Outro motivo do fracasso desta estratégia foi que a cultura da organização estava toda voltada para a construção em regime de incorporação, não conseguindo adaptar-se aos condomínios fechados.

Neste mesmo ano, o ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983), através do Plano Diretor do município de Florianópolis, fez com que a empresa alterasse seus empreendimentos. Estes ajustes feitos por ela nos seus projetos mostraram a influência que sofrem as empresas da construção civil, via isomorfismo institucional coercivo, quando o poder público municipal, através de sua legislação, especifica os termos e condições para o comportamento da organização.

A última mudança estratégica corporativa do GMM deste período, implantada em 1989, foi novamente, de desenvolvimento de mercado. Nesta mudança, a empresa manteve o seu comportamento analista, quando a coalizão dominante, percebendo o início do *boom* turístico na cidade, em 1988, decidiu construir no segmento de mercado das praias, seguindo outras empresas.

Desde 1990, a empresa, gradativamente, foi deixando o mercado de obras públicas e, a partir de 1991, através de uma mudança estratégica de negócio, decidiu adotar o autofinanciamento. Esta foi a solução encontrada pela empresa frente às condições do ambiente da ICCSE, que mostrava claramente o esgotamento completo das fontes de financiamentos.

Esta estratégia demonstrou um comportamento analista por parte da coalizão dominante, do termo emprestado de Miles e Snow (1978), percebendo que outras empresas já utilizavam o autofinanciamento como saída para a crise instaurada pós 1990, adotou-o também.

Em 1991, outra vez o isomorfismo institucional coercivo, através do Código de Defesa do Consumidor, fez com que a empresa implantasse sua última estratégia de negócio, alterando sua estrutura organizacional com a criação uma equipe de manutenção e melhorando os serviços de atendimento ao cliente.

Como pode ser constatado, pela análise feita até este momento, afora aquelas mudanças estratégicas implementadas pela empresa em função do isomorfismo institucional corecitivo, nas outras observou-se a influência do isomorfismo institucional mimético. Este comportamento privilegia a adaptação da empresa ao mercado, via cópia de ações de outras empresas, sendo utilizado quando estas adotam estratégias do tipo *eu também* ou *seguindo o líder*, como meio delas conseguirem superar as instabilidades do campo organizacional.

A empresa, entre 1992 e 1994, sofreu os reflexos do Plano Collor. Mas este não foi o único problema a ser enfrentado pela ICCSE, em Florianópolis. A entrada de um forte concorrente, a Encol, também estava gerando instabilidade no campo organizacional e insegurança para os proprietários de construtoras.

Com isto, em 1992, sabendo que a Encol viria para Florianópolis, a coalizão dominante, buscou preparar-se para competir com ela no mercado. Neste período, a empresa adotou comportamento prospectador. Ele ocorreu quando, através da observação ambiental (*environment scanning*), a coalizão dominante buscou obter informações de como o novo concorrente atuava na entrada em um mercado novo.

Para ajustar-se às mudanças ambientais que viriam (entrada da Encol em Florianópolis), a empresa precisou coalinhar sua estrutura organizacional para implantação de novas estratégias. Esta mudança na estrutura organizacional do Grupo Magno Martins (GMM), efetivada quando ela contratou dois gerentes: um para atendimento a clientes e outro de produto, é explicada pelo isomorfismo institucional mimético.

Entre 1993 e 1994, a empresa implantou duas mudanças estratégicas corporativas: entrada no ramo hoteleiro e a integração para trás. A primeira mudança ocorreu quando o Grupo Magno Martins, em 1993, decidiu atuar no segmento hoteleiro. Esta estratégia caracterizou-se como uma diversificação concêntrica, que buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE em Florianópolis.

Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa teve flexibilidade para iniciar a construção de um hotel, no centro da cidade. A entrada neste novo segmento de mercado, caracterizou, novamente, um comportamento analista da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

A estratégia de entrar no ramo hoteleiro foi apoiada por diversas mudanças estratégicas cooperativas, feitas através de alianças entre a GMM e outras empresas do ramo da ICCSE, em Florianópolis. Isto foi necessário porque se exigia um elevado capital inicial para a compra dos terrenos, em pontos estratégicos, no centro da cidade ou nas praias. No ano de 1994, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, quando integrou para trás na cadeia produtiva, através da fabricação de componentes construtivos para suas obras. Isto ocorreu porque os fornecedores não tinham produtos com a qualidade que o GMM exigia para suas obras.

Do ponto de vista teórico, nesta fase a empresa procurou expandir seu negócio essencial, o que acabou não se concretizando, pois ela produziu apenas para seu próprio consumo. A intenção inicial era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, mas só a segunda hipótese acabou concretizando-se. A empresa, ao implantar esta mudança estratégica, originando um movimento de integração para trás na cadeia produtiva, mostrou, novamente, um comportamento analista.

Observa-se que as quatro mudanças estratégicas ocorridas neste período foram emergentes, visto que elas efetivaram-se sem um planejamento pré-determinado. O líder, percebendo as oportunidades e ameaças do ambiente, reestruturou e conduziu a organização para enfrentar as novas realidades do mercado. Elas foram implantadas por influência do isomorfismo institucional mimético.

As mudanças estratégicas de negócio (Bourgeois, 1980) podem ser explicadas tanto pelo processo de benchmarking competitivo, como pela influência do isomorfismo institucional mimético, quando a empresa utilizou como fonte para sua nova estratégia, a cópia de práticas de empresas concorrentes.

Também se pode observar a influência do ambiente institucional sobre a organização, quando ela busca ter credibilidade e idoneidade junto aos clientes, implantando novas tecnologias e o treinamento de mão-de-obra. Teóricos institucionais como, Hirsch (1975); Meyer e Rowan (1977); Zucker (1987); Scott, (1987); DiMaggio e Powell (1983) e Rowan (1982), afirmam que organizações formais, como associação de clientes, pressionam as organizações a adotarem estratégias que reflitam regras que são legitimadas por estas instituições.

5. CONCLUSÕES

Dentro dos processos de adaptação estratégica estudados observa-se que os isomorfismos institucionais que mais influenciaram a formulação das estratégias foram o mimético e o coercivo. O estudo conseguiu explicar porque algumas empresas formulam estratégias diferentes de outras no setor da construção civil. O isomorfismo institucional normativo apareceu mas de maneira muito escassa.

Na dimensão institucional as participações mais destacadas foram dos governos federal, estadual e municipal, além dos concorrentes que também influenciaram em muito a tomada de decisão no processo de adaptação estratégica organizacional. Pode-se dizer que a construção de teorias na ICCSE, sem considerar o ambiente institucional como importante referencial no processo de adaptação estratégica perderia muito de seu caráter explicativo;

Destaca-se também neste estudo a importância da percepção que o líder ou a coalização dominante tinha de sua influência na garantia do sucesso ou fracasso das mudanças a serem implementadas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHILD, J., SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.
- EISENHARDT, K. M. Agency -and Institutional - Theory Explanations; the Case of Retail Sale Compensation. **Academy or Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.
- GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1984.
- HIRSCH, P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. **Administrative Science Quarterly**, v.20, p. 327-344, 1975.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research. **Sociological Methods e Research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- MELLO, R. *et al.* - **Análise da Indústria de Construção de Edificações e Elaboração de Estratégias Competitivas**. Anais do XVI ENEGEP, 1996;

- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 3, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H. Patterns of Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.
- _____. An Emerging Strategy of “Direct” Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- Mintzberg, H., McHugh, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- Pettigrew, A. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). **Doing Research that is Useful in Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. ROSENFELD, R. WHIPP, R. Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries. **Journal of Management Studies**. v. 26, n. 6, nov. 1989.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C.; ORSSATTO, C. H.; MARTIGNAGO, G. Os Stakeholders e a Construção Civil. In; ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (1995: Rio de Janeiro). **Anais**. Rio de Janeiro: UFRJ., v. 1, p. 223-228, 1995
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: A Busca de uma Síntese**. Florianópolis, novembro de 1995. Texto para discussão (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Núcleo de Estudos Estratégicos, Departamento de engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROWAN, B. Organization Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools. **Administrative Science Quarterly**, v.27, n. 1, p. 259-279, 1982.
- SENAI. DN. - **Estudo Setorial da Construção Civil: Características Estruturais do Setor**. Rio de Janeiro, 1995.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
- _____. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p. 493-511, 1987.
- SHIRAZI, B.; LANGFORD, D. A.; ROWLINSON, S. M.. Organizational Structures in the Construction Industry. **Construction Management and Economics**, v.14, p. 199-212, 1996.
- THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. 4a. edição. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill. 1967.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- VAN MANNEN. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.

- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- ZUCKER, L. G. Normal Change or Risk Business: Institutional Effects on the “Hazard” of Change in Hospital Organizations, 1959 - 79. **Journal of Management Studies**, v .24, n .6, p. 671-700, nov 1987.