



### PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E ISOMORFISMO: UMA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA ENTRE EMPRESAS DO PORTO DIGITAL A PARTIR DA TEORIA INSTITUCIONAL

#### STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND ISOMORPHISM: AN EMPIRICAL STUDY AMONG COMPANIES FROM PORTO DIGITAL USING THE INSTITUTIONAL THEORY

Antônio André Cunha Callado<sup>a</sup>; Aldo Leonardo Cunha Callado<sup>b</sup>; Érica Piros Kovacs<sup>a</sup>; Moisés Araújo Almeida<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, Brasil

<sup>b</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil

<sup>c</sup> Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, SE, Brasil

#### Resumo

O objetivo deste artigo foi investigar a presença de isomorfismo entre práticas de gestão estratégica no âmbito de empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital. Para a realização dessa pesquisa, foram analisadas 30 (trinta) empresas e investigadas 12 (doze) variáveis (dependentes e explicativas). Para a coleta de dados desta pesquisa, foram realizadas entrevistas estruturadas. A Prova Exata de Fisher foi a técnica de análise utilizada na busca de resultados estatisticamente significativos ( $p=0,01$  ou menor) para descartar a presença de isomorfismo. De acordo com os resultados obtidos, nenhuma das práticas de gestão estratégica se mostrou relacionada de maneira estatisticamente significativa com as variáveis explicativas consideradas (tempo de atuação no mercado e tamanho da empresa). Desta forma, os resultados sugerem a presença de isomorfismo entre as práticas gerenciais consideradas.

**Palavras-Chave:** Gestão Empresarial, Gestão Estratégica, Teoria Institucional.

#### Abstract

*The aim of this paper was to investigate the presence of isomorphism regarding strategic management practices within the computer industry companies located in Porto Digital. In order to perform this research, thirty companies were investigated and twelve 12 variables. Structured interviews were performed for data collection. The statistical technique used for data analysis in the search for statistically significant results ( $p = 0.01$  or lower) to rule out the presence of isomorphism was the Fisher's Exact Test. According to the results, none of the practices of strategic management were statistically related with the explanatory variables considered (time to market performance and firm size). Thus, the results points out the presence of isomorphism.*

**Keywords:** Business Management. Strategic Management. Institutional Theory.

## 1. INTRODUÇÃO

A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas de rivais por meio da criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Estratégia é o resultado da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa e o êxito depende do desempenho e de sua integração (PORTER, 1999).

De forma emergente, uma estratégia pode ser considerada como um referencial padrão determinante do curso das

ações (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG *et* WATERS, 1985) que se desenvolve enquanto os gestores agem e reagem aos problemas e pressões que surgem. Trata-se, assim, de um contraponto ao caráter deliberado dos conceitos de estratégia como o processo definidor de objetivos de longo prazo da empresa, bem como a implementação de linhas de ação a partir desses objetivos (CHANDLER, 1998).

A abordagem proposta pela Teoria Institucional dos estudos organizacionais tem se firmado como uma referência teórica relevante sobre as discussões inerentes aos ambientes institucionais, bem como seus efeitos sobre as estruturas e processos organizacionais. De acordo com Carvalho *et al.* (1999), o ambiente institucional representa



um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico.

Entende-se a partir da perspectiva institucional, a inserção de sistemas de crenças e de normas institucionalizadas ao ambiente organizacional, tradicionalmente entendido como fluxos e intercâmbios técnicos. A perspectiva institucional concebe a ação organizacional não apenas como um processo racional, mas também como processo decorrente de pressões externas e internas que, ao longo do tempo, podem influenciar as organizações que atuam em um determinado campo a se parecerem umas com as outras.

A Teoria Institucional considera a concepção de uma abordagem analítica que vai além dos fatores relacionados à eficiência que é própria do ambiente técnico, mas que também considera as diversas pressões inerentes ao ambiente institucional, como elementos importantes para a condução de suas atividades. Para Zucker (1987), a perspectiva institucional aborda as maneiras pelas quais as estruturas e os processos organizacionais tornam-se legitimadas, bem como são as consequências deste processo de institucionalização.

Considerando a importância dos contextos ambientais, Selznick (1996) destaca que a institucionalização deve ser compreendida como a emergência de padrões de interação e de adaptação das organizações. Rossetto *et Rossetto* (2002) destacam que, embora existam diversas escolas do pensamento institucional, há um foco relevante dado para o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se às normas aceitáveis de suas populações.

O Porto Digital é definido como um arranjo produtivo de Tecnologia da Informação (TI) com o foco no desenvolvimento de *software* e está situado na cidade do Recife-PE. De acordo com dados apresentados pela Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (2013), atualmente, o Porto Digital gera aproximadamente quatro mil empregos diretos.

O objetivo deste artigo é investigar a presença de isomorfismo dentre práticas de gestão estratégica no âmbito de empresas de Tecnologia de Informação (TI) localizadas no Porto Digital.

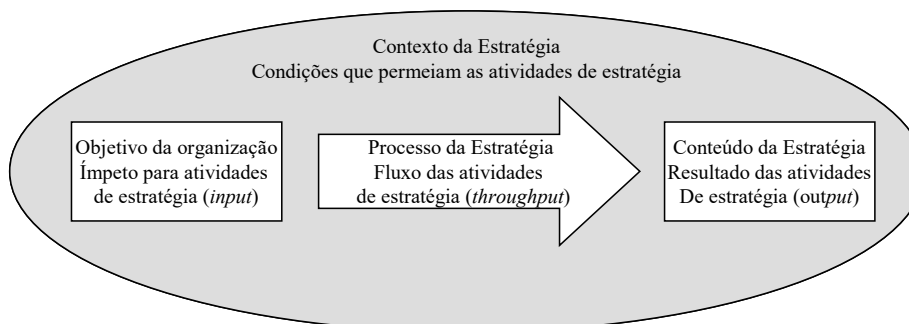
## 2. ESTRATÉGICA, GESTÃO E PRÁTICAS

O termo estratégia requer uma série de definições (DE WIT *et MEYER*, 2004), devendo-se ressaltar que, apesar das diferentes visões sobre o processo de sua formação, percebe-se que os autores adotam, em comum em suas definições, a importância do padrão de decisões e respectiva consistência no comportamento das empresas, independentemente de ser de natureza deliberada ou emergente.

Estratégia pode ser considerada como um plano, padrão, posição, perspectiva ou truque (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, 1998; MINTZBERG *et al.*, 1995, MINTZBERG *et al.*, 2000). A estratégia como plano é considerada como uma direção, um curso de ação para o futuro. A consistência ao longo do tempo refere-se à ótica do padrão. Sob o enfoque da posição, pode ser considerada como o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados. Estratégia como perspectiva enfoca a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por fim, a visão de estratégia como truque a considera como uma manobra específica para enganar os concorrentes.

Pode-se observar na Figura 1 que processo, conteúdo e contexto não são diferentes partes da estratégia, mas podem ser consideradas dimensões distintas, guiadas pelos objetivos da organização (DE WIT *et MEYER*, 2004), que interagem entre si de forma sinérgica (PETTIGREW, 1987; KETCHEN *et al.*, 1996; DE WIT *et MEYER*, 2004), mediadas pelo comportamento da liderança (PETTIGREW, 1987).

A Figura 1 apresenta aspectos associados ao contexto da estratégia e condições que permeiam as atividades estratégicas.



**Figura 1.** Aspectos do processo de estratégia  
 Fonte: adaptado de De Wit *et Meyer* (2004, p.7).



Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar, num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com *inputs* e *outputs* identificados, tornando-se uma estrutura para a ação. A perspectiva de um processo implica uma visão horizontal do negócio, assim como apregoa Davenport (1994, p.1) ao afirmar que “as atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave”.

Em termos de questionamentos, o estudo do processo preocupa-se com o “como” (DAVENPORT, 1994, p.6; DE WIT et MEYER, 2004, p. 5), “quem”, e “quando” a respeito da estratégia (DE WIT et MEYER, 2004, p. 5). A maneira como as estratégias surgem se refere ao processo de formação de estratégia. Muitas discussões e divergências existem no campo de estratégia acerca do processo de sua formação, com visões prescritivas de um lado (eg. Ansoff, Porter, Hitt), e descritivas do outro (eg. Mintzberg et Quinn).

Porém, no que concerne à sua elaboração, sempre há uma relação entre as atividades dos gerentes e os objetivos da organização (IDENBURG, 1993, p.132). Como pontos extremos de um *continuum*, conforme proposto por Mintzberg et Waters (1985), encontram-se, de um lado, as estratégias emergentes, quando o padrão realizado não é expressamente pretendido, e, do outro, as deliberadas, que resultam da concretização das intenções prévias.

Três condições devem coexistir para que a estratégia seja perfeitamente deliberada (MINTZBERG et WATERS, 1985), a saber:

- as intenções precisas devem ter existido na organização, articuladas num nível de detalhamento relativamente concreto;
- as intenções devem ter sido comuns a todos os atores; e
- as intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como intencionadas, o que significa ausência de interferência de qualquer força externa após a sua definição. Por outro lado, para ser considerada perfeitamente emergente, deve haver consistência na ação durante o tempo, com a ausência de intenções.

No ponto central do *continuum*, encontra-se a estratégia guarda-chuva, que é idealizada como deliberada em sua perspectiva geral, apesar de emergente em suas posições específicas (MINTZBERG et WATERS, 1985).

Nessa forma, devido à complexidade do ambiente e possibilidade de ações de diversos agentes organizacionais, o padrão das ações na firma não pode plenamente ser deliberado em seus pormenores, embora os limites da orientação central disponham as margens necessárias, combinando deliberação e controle com flexibilidade

e aprendizagem organizacional, típico das perspectivas emergentes.

Por essa razão, é permitido que estratégias surgissem, ao menos sob a margem estabelecida, disponibilizando um caráter deliberadamente emergente a tais estratégias. Não obstante esse pensamento, espera-se encontrar tendências nas direções de estratégias deliberadas e emergentes ao invés de formas perfeitas, dado que as estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes são raras.

O processo de formação de estratégia também pode ser agrupado em três modos distintos: empreendedor, adaptativo e planejado (MINTZBERG, 1973), sendo o último deles de caráter deliberado, enquanto os dois primeiros modos possuem forma predominantemente emergente. No modo empreendedor, em favor da empresa, percebe-se a tomada de decisões arriscadas de um líder.

Por sua vez, no modo planejado, são utilizadas análises formais para planejar estratégias explícitas e integradas para o futuro. A empresa se molda ao ambiente em pequenos e desconexos passos no modo adaptativo. Em busca dessa adaptação ao ambiente e às incertezas para alcançarem a competitividade estratégica e retornos acima da média, as empresas precisam dispor de flexibilidade estratégica (SANCHEZ, 1995; SANCHEZ 1997; HITT et al., 2002).

Perceber a mudança como um processo é considerar a ocorrência de eventos ao longo do tempo, provocada por ações individuais e organizacionais (VAN DE VEN, 1992) cujo objetivo é descrever como as ações desenvolveram-se ao longo do tempo. Tendo como base a forma como as empresas se adaptam aos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos, denominados de ciclo adaptativo, essas empresas podem ser classificadas como (MILES et al., 1978):

- defensoras, que englobam as empresas que atuam deliberadamente nas condições adversas dos negócios;
- prospectoras, que buscam novas oportunidades de mercado e produto;
- analisadoras, que unem as características das duas tipologias anteriores, visando minimizar o risco e maximizando a oportunidade de lucro; e
- reativas, tipo de estratégia “residual”, que simplesmente se ajusta ao ambiente.

Todavia, tendo como base as orientações por processo (como) e por objetivo (o que), o processo de formação de estratégia pode ser classificado de quatro formas: incrementalismo lógico, planejamento racional, aprendizagem guiada e estratégia emergente (IDENBURG, 1993, p.133), conforme apresentado na Figura 2.



		Orientação por objetivo (o que)	
		Forte	Fraco
Orientação por processo (como)	Forte	Incrementalismo lógico	Aprendizagem guiada
	Fraco	Planejamento racional	Estratégia emergente

Figura 2. Quatro visões acerca do processo de desenvolvimento de estratégia

Fonte: Indeburg (1993, p.133)

O planejamento racional se preocupa com o desenvolvimento e formulação de objetivos sustentáveis baseados em argumentos racionais e considerações analíticas como soluções ótimas para problemas definidos. Na aprendizagem guiada, são introduzidos modelos mentais da realidade que podem ser discutidos, levando a processos de adaptação contínua. O desenvolvimento da estratégia é um processo interminável de melhorias contínuas. Na estratégia emergente, é impossível desenvolver uma perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos num ambiente imprevisível, incorrendo na necessidade de reagir de forma flexível, oportunista e acidental aos novos e inesperados acontecimentos.

O incrementalismo lógico preconiza que cada processo de desenvolvimento de estratégia de sucesso possui elementos de orientação de objetivo e processo, que se desenvolvem em passos sucessivos. Nesse sentido, para Quinn (1978), a organização é composta por subsistemas e o seu interrelacionamento faz com que a estratégia possa emergir, mesmo que a direção orientadora seja única. A forma de articulação ou processo advém da perspectiva e experiência dos subsistemas, além do estímulo contínuo do aprendizado e a construção da realidade coletiva.

O papel da liderança é determinante, visto que os pressupostos do incrementalismo lógico baseiam-se na cultura organizacional, na abordagem do poder, habilidade de negociação e no estabelecimento de políticas de relacionamento com agentes internos e externos.

Em termos de questionamentos, o conteúdo se preocupa com “o que”, o que é, ou o que deve ser a estratégia da empresa e de cada uma de suas unidades constituintes. Ao responder estas perguntas, o corpo gerencial deve estar atento à necessidade de ajustes da empresa ao ambiente de suas unidades entre si.

O conteúdo se refere às áreas particulares de transformação que estão sendo analisadas, tais como

tecnologia, produtos, mão-de-obra, posicionamento geográfico ou cultura corporativa (PETTIGREW, 1987), e pode ser dividido em quatro níveis: estratégia funcional; de nível de negócios; corporativa e de relacionamento (DE WIT *et al.*, 2004), ou ainda em três níveis: funcional, corporativo e de negócios (HITT *et al.*, 2002).

As estratégias funcionais visam contribuir para o alcance das metas estratégicas da unidade de negócio. Para cada uma de suas áreas funcionais, tais como *marketing*, operações, finanças, logística, recursos humanos, e outras. Uma estratégia consistente deve ser desenvolvida e implementada.

A estratégia de nível de negócios diz respeito ao modo como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas de negócio da empresa (PORTER, 1999), que são denominadas de genéricas, a saber: diferenciação, liderança de custos, enfoque de diferenciação e enfoque em liderança de custos. Chandler (1998), por sua vez, classifica as estratégias de expansão.

Quando a empresa opera em duas ou mais áreas de negócios, as estratégias do nível de negócios precisam ser alinhadas para formar uma estratégia corporativa consistente, fazendo com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. A estratégia corporativa envolve duas questões. A primeira delas é saber em que negócio a empresa deve competir e depois verificar como a matriz deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (PORTER, 1999).

Quando várias empresas independentes trabalham juntas para criar valor econômico, às vezes considera-se necessário alinhar as estratégias de negócios e/ou corporativas para delinear uma estratégia de relacionamento internamente consistente.

Quando duas ou mais empresas migram de um relacionamento meramente transacional e trabalham em conjunto em direção a uma meta comum, elas formam uma



aliança, parceria ou relacionamento (DE WIT *et al.*, 2004), envolvendo a colaboração de concorrentes (HAMEL *et al.*, 1989) ou dos participantes da cadeia de suprimentos integrada.

O conjunto de circunstâncias sob o qual são determinados o processo de formação de estratégia e o conteúdo é denominado de contexto da estratégia, que se preocupa com questionamentos sobre “onde”, ou seja, sobre a empresa e o ambiente do processo e conteúdo estratégicos (DE WIT *et al.*, 2004).

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera, enquanto o interno diz respeito à estrutura, cultura corporativa e contexto político em seu interior (PETTIGREW, 1987).

Os contextos industriais, organizacionais e internacionais compõem o contexto da estratégia. As indústrias, cujas análises se fazem presentes nos trabalhos de Porter (1989; 1991), são sistemas complexos, com um grande número de forças interagindo simultaneamente, que fazem com que as empresas sejam pequenas jogadoras de grande jogo. O comportamento adotado pode ter algum impacto no desenvolvimento da indústria, mas não pode direcionar as mudanças.

Por sua vez, o contexto organizacional envolve “quem” deve liderar as mudanças estratégicas necessárias, enfatizando a importância do líder, as fontes de poder e a arena de sua influência, além da aprendizagem organizacional.

O contexto internacional engloba uma pluralidade de fatores, a exemplo de diferenças no comportamento do consumidor, idioma, sistema legal e relações de trabalho, levando à escolha de globalização ou localização da empresa (DE WIT *et al.*, 2004) e ao debate acerca da polarização entre adaptação *versus* padronização e convergência *versus* divergência.

A partir dos diversos aspectos apresentados sobre estratégia, pode-se entender que o processo de formação de estratégias nas organizações deriva da convergência de fatores associados a aspectos racionais e intuitivos envolvendo aspectos políticos, informacionais e comportamentais (MINTZBERG *et al.*, 1991).

A partir dos diversos aspectos conceituais associados à estratégia, pode-se perceber a amplitude e complexidade que o termo estratégia abrange. Para se compreender os aspectos essenciais inerentes a uma dada estratégia, faz-se necessária a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a realidade da qual ela advém (WEBER *et al.*, 2013).

A disseminação e consolidação do campo investigativo acerca das práticas de estratégia empresarial sob o paradigma institucional adquirindo um contorno mais sistemático (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2007). Na busca pela consecução de seus objetivos, as organizações dispõem de estratégias que envolvem a adoção de maneira pelas quais os recursos disponíveis são utilizados (DIEHL *et al.*, 2009).

Finalmente, as estratégias podem ser efetivamente entendidas a partir das práticas e estas práticas, associadas à estratégia, podem ser operacionalizadas nos diferentes níveis hierárquicos, contextos e circunstâncias organizacionais (MEYER JR.; PASCUSI; MANGOLIN, 2012). O contínuo processo de investigação acerca de práticas associadas à gestão estratégica é fundamental para atender à necessidade de modelos de gestão (SOUZA *et al.*, 2010).

Finalmente, faz-se necessário ressaltar que a compreensão dos diversos elementos práticos associados à gestão estratégica tem despertado grande interesse tanto por acadêmicos quanto por profissionais que atuam nas organizações.

### 3. ISOMORFISMO

Dentre os pressupostos conceituais atribuídos à perspectiva institucional, salienta-se a importância dos valores externos para a organização, considerando que o ambiente seja capaz de gerar visões compartilhadas coletivamente sobre a maneira pela qual as organizações deveriam se comportar dando legitimização sobre as ações organizacionais, pois ressaltam a necessidade de aceitação.

A incorporação de práticas gerenciais, bem como de outros aspectos operacionais que sejam de conhecimento comum, compartilhadas por empresas pertencentes a um mesmo setor se constituem em generalizações pautadas pela busca por legitimidade de proficiência.

Sobre a incorporação de práticas e procedimentos institucionalizados como um processo voltado para a conquista de legitimidade, Scott (1991) destaca que os valores e padrões definidos previamente são fatores simbólicos capazes de afetar formas organizacionais independente do fluxo de recursos e dos requerimentos técnicos. DiMaggio *et al.* (1983) destacam que o isomorfismo pode ser identificado a partir de duas vertentes distintas, o isomorfismo competitivo e o isomorfismo institucional.

O isomorfismo competitivo considera uma racionalidade que dá ênfase ao mercado de competição. O isomorfismo institucional está relacionado a uma ênfase estrutural vinculada ao escopo burocrático. DiMaggio *et al.* (1983)



(1991) *apud* Mendonça et Amantino-de-Andrade (2002) consideram que, a partir da ideia de legitimação, as ações das organizações tornam-se homogêneas através de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional.

Para DiMaggio et Powell (1991), os mecanismos isomórficos podem ser classificados como:

- coercitivo;
- normativo; e
- mimético.

O isomorfismo coercitivo se refere às influências de natureza política e legal sobre as organizações. Por outro lado, o isomorfismo normativo está associado a padrões profissionais. Por sua vez, o isomorfismo mimético se refere à adoção de padrões em resposta à incerteza.

Para Vasconcelos et Vasconcelos (2000), estes processos de incorporação dos modelos predominantes pelas organizações estão inseridos em um fenômeno geral chamado de isomorfismo estrutural, ou seja, a tendência à predominância de certas estruturas e de certas formas organizacionais em um setor institucional, em um dado momento.

Estes autores consideram que, a partir das diversas estratégias definidas pelos gestores, uma organização pode identificar modelos normativos e estruturais para sua adequação ao ambiente institucionalizado através de quatro formas, a saber:

- coerção;
- indução;
- apropriação; e
- normalização.

A coerção pode ser observada através de regras impostas pelo Estado ou por alguma organização que detenha poder para estabelecer normas, procedimentos, referências e limites obrigatórios para a atuação profissional das organizações. A não aceitação destas imposições pode significar a aplicação de punições ou sanções.

A indução pode ser caracterizada quando, na ausência de poder coercitivo por parte do Estado ou alguma organização capaz de impor normas ou condutas, há a utilização de estímulos positivos, financeiros ou não, com o objetivo de influenciar as ações das diversas organizações para adotarem certas normas ou condutas.

A apropriação (ou mimetismo) se verifica quando as organizações copiam as práticas e estruturas das organizações líderes, por acreditarem que elas sejam as mais adequadas ou porque sejam associadas a prestígio.

A normalização abrange a autorização ou a legitimação das estruturas ou modos de funcionamento das organizações considerando o reconhecimento de sua validade através de uma entidade supraorganizacional reconhecida. Deste modo, o isomorfismo pode ser entendido como um conjunto de restrições que forçam uma organização pertencente a um determinado campo a se assemelhar a outras organizações deste mesmo campo quando contextualizadas em um mesmo conjunto de condições ambientais.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

### 4.1. Universo e Amostra

O primeiro procedimento metodológico consistiu na delimitação do escopo desta pesquisa. De acordo com Silva (2006), o universo de uma pesquisa (ou sua população) é composto por um conjunto de elementos que possui pelo menos uma característica comum. Para o desenvolvimento desta pesquisa, o critério utilizado para a definição do universo foi a empresa desenvolver produtos ou serviços associados à Tecnologia de Informação (TI).

Para a obtenção dos dados relativos ao universo investigado, a fonte referencial utilizada foi o cadastro de empresas localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE (2008). O cadastro com as informações das empresas localizadas neste espaço geográfico encontra-se disponível no Site do Porto Digital. O Porto Digital é um pólo de desenvolvimento de softwares e Economia Criativa localizado na cidade pernambucana do Recife. Das 66 empresas listadas, 22 foram excluídas: 08 empresas por encontrarem-se desativadas, e 14 por serem administradas pelos mesmos gestores. Desta forma, o universo efetivamente considerado para a realização desta pesquisa foi composto por 44 empresas.

Com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, deste modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos, todas as 44 empresas foram visitadas e convidadas a participar da pesquisa. Das 44 empresas visitadas e convidadas, 30 aceitaram participar da pesquisa e fornecer as informações solicitadas, sendo esta a amostra final considerada.

### 4.2 Variáveis Investigadas

O segundo aspecto relativo aos procedimentos metodológicos consistiu na definição das variáveis a serem consideradas. Para Porton et Beuren (2006), variável é tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou atributos necessários para a compreensão de um fato ou fenômeno. Diante do objetivo proposto para esta pesquisa, foram consideradas as seguintes variáveis:



Variáveis dependentes  $\rho$  Aspectos relacionados às práticas de gestão estratégica. Os aspectos relacionados a estas práticas foram os seguintes:

- transmissão dos objetivos;
- veículos de comunicação;
- período contemplado pela estratégia;
- metas estratégicas;
- procedimentos operacionais específicos;
- uso de mecanismos de *feedback*;
- estratégias de crescimento e desempenho;
- relatórios periódicos;
- consulta a analistas externos; e
- adoção de *benchmarking*.

Variáveis explicativas  $\rho$  Fatores associados às características gerais das empresas considerados como fontes de isomorfismo. Os aspectos relacionados às características das empresas consideradas foram os seguintes:

- tempo de atuação no mercado;
- tamanho da empresa.

#### 4.3 Procedimentos da coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa, foram utilizadas entrevistas estruturadas realizadas *in loco* em todas as empresas incluídas na amostra. De acordo com Andrade (1999), uma entrevista estruturada é definida como uma sequência de perguntas apresentadas a um informante, considerando um roteiro previamente elaborado que deverá ser seguido da mesma forma para todos os entrevistados. Para Gil (2002), a entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Para Marconi *et al.* (1999), o objetivo da utilização de uma entrevista estruturada consiste em obter respostas padronizadas de modo que seja possível efetuar comparações entre elas.

Esta técnica consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme roteiro preestabelecido, em que esse roteiro pode constituir-se de um formulário aplicado da mesma forma a todos os informantes investigados pela pesquisa, para que se obtenham respostas para as mesmas perguntas. Para o desenvolvimento deste estudo, foi aplicado um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, sendo respondido pelos gestores/administradores que aceitaram participar.

#### 4.4 Método de Análise

Considerando o objetivo proposto, foi testada a significância estatística das relações entre as práticas de gestão estratégica e características organizacionais (tempo de atuação no mercado e tamanho das empresas investigadas). Foram consideradas como significativas as relações que obtiveram elevado nível de significância ( $p = 0,01$  ou menor).

A operacionalização da análise foi realizada através da prova Exata de Fisher. De acordo com Levin (1987) e Levine *et al.* (1998), este teste deve ser utilizado quando a quantidade de observações é pequena, inviabilizando o uso de outras técnicas estatísticas mais sofisticadas. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*.

#### 5. RESULTADOS

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos propostos, os dados relativos às variáveis foram operacionalizados para a obtenção dos resultados. A primeira das variáveis explicativas foi o tempo de atuação das empresas no mercado. Os resultados relativos à significância estatística das relações entre as práticas de gestão estratégica e o tempo de atuação no mercado estão dispostos na Tabela 1.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que nenhuma das práticas de gestão estratégica se mostrou relacionada de maneira significativa com o tempo de atuação das empresas do Porto Digital. Este resultado sugere que estas práticas gerenciais podem ser compartilhadas (ou de domínio público, na melhor das hipóteses) entre as empresas do setor. Independentemente de sua longevidade, estas práticas se mostraram isomórficas.

A segunda das variáveis explicativas consideradas foi referente ao tamanho das empresas. Os resultados relativos à significância estatística destas relações estão dispostos na Tabela 2.

Os resultados obtidos se assemelham aos resultados apresentados na Tabela 1. Mais uma vez, nenhuma das práticas de gestão estratégica se mostrou relacionada de maneira significativa com o a variável explicativa. Pode-se assumir que estas práticas gerenciais independem do tamanho de empresas localizadas no Porto Digital.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que foram encontradas evidências que corroboram a presença de isomorfismo em relação às práticas de gestão estratégica no âmbito das empresas localizadas no Porto Digital, embora estes resultados não possam ser generalizados para empresas semelhantes localizadas em outras cidades.



**Tabela 1.** Significância estatística das relações entre as práticas de gestão estratégica e o tempo de atuação das empresas no mercado

Práticas de gestão estratégica	p
Transmissão dos objetivos	0,13
Veículos de comunicação	0,62
Período contemplado pela estratégia	0,38
Metas estratégicas	0,07
Procedimentos operacionais específicos	0,64
Uso de mecanismos de <i>feedback</i>	0,72
Estratégias de crescimento e desempenho	0,13
Relatórios periódicos	0,55
Consulta a analistas externos	0,26
Adoção de <i>benchmarking</i>	0,13

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

**Tabela 2.** Significância estatística das relações entre as práticas de gestão estratégica e o tamanho das empresas

Práticas de gestão estratégica	p
Transmissão dos objetivos	0,65
Veículos de comunicação	0,04
Período contemplado pela estratégia	0,30
Metas estratégicas	0,39
Procedimentos operacionais específicos	0,26
Uso de mecanismos de <i>feedback</i>	0,53
Estratégias de crescimento e desempenho	0,62
Relatórios periódicos	0,45
Consulta a analistas externos	0,10
Adoção de <i>benchmarking</i>	0,34

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Estudos mais aprofundados poderão identificar as características organizacionais destas empresas que sejam responsáveis pelo aparente isomorfismo identificado nesta pesquisa.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi investigar a presença de isomorfismo entre práticas de gestão estratégica no âmbito das empresas localizadas no Porto Digital. A amostra utilizada foi composta por 30 empresas e a coleta de dados consistiu em entrevistas estruturadas realizadas *in loco* em todas as empresas incluídas na amostra. A partir de uma perspectiva institucional, foi possível oferecer uma visão diferenciada sobre o isomorfismo inerente às práticas gerenciais destas empresas.

Observou-se que, para as duas variáveis explicativas consideradas (tempo de atuação no mercado e tamanho), nenhuma das práticas gerenciais se mostrou relacionada de maneira estatisticamente significativa em elevado nível ( $p=0,01$  ou menor). Dentro da perspectiva Institucional,

estes resultados sugerem que as organizações investigadas tendem a se adequar às pressões do ambiente, tanto no se refere às práticas aceitas pela coletividade, quanto sobre os valores legitimados neste novo arranjo institucional, na medida em que os gestores das organizações percebem as pressões oriundas do ambiente e gerenciam as mudanças necessárias para atender aos seus interesses específicos.

Estes resultados revelam indícios particulares referentes à caracterização das práticas de gestão estratégica no âmbito das empresas que foram investigadas e que atuam no Porto Digital, considerando alguns de seus principais aspectos a partir da ótica da Teoria Institucional. Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca destas relações.

## 7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico, São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Perspectiva Institucional para Análise Das Organizações.





In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1999.

\_\_\_\_\_. "Introdução à *Strategy e Structure*", em *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação, 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE WIT, B.; MEYER, R. *Strategy: Process, Content, Context – an international perspective*, 3 ed., London: Thompson, 2004.

DIEHL C.A.; CAPALONGA, G.; SOUZA, M.A.; ZANINI, F.A.M. "As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia", em CONGRESSO USO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, *Anais...*, São Paulo.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, v.48, n.2, pp.147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. "Introduction", em POWELL, W., DIMAGGIO, P. (ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. "Collaborate with Your Competitors – and Win", *Harvard Business Review*, v.67, n.1, pp.133-139, Jan/Feb 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*, 1. ed., Thompson: São Paulo, 2002.

IDENBURG, P. "Four styles of strategy development", *Long Range Planning*, v.26, n.6, pp.132-137, December 1993.

KETCHEN, D. J. Jr; THOMAS, J. B.; MCDANIEL, R. R. Jr. "Process, content and context: Synergistic effects on organizational performance", *Journal of Management*, v.22, n.2, pp.231-257, 1996

LEVINE, D. M; BERENSON, M. L; STEPHAN, D. *Estatística: Teoria e aplicações*, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; VIZEU, F. "Análise informacional de práticas estratégicas", *Revista de Administração de Empresas*, v.47, n.9, pp.989-100, 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*, 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, J. R. C. de.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. "Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa" em ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, *Anais...*, Recife.

MEYER JR., v.; PASCUSI, L; MANGOLIN, L. "Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas", *Revista de Administração Pública*, v.46, n.1, pp.49-70, 2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN Jr., H. J. "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, v.3, n.3, pp.546-562, July 1978.

MINTZBERG, H. "Strategy-making in Three Modes", *California Management Review*, v.16, n.2, pp.44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, v.24, n.9, pp.934-948, 1978.

\_\_\_\_\_. "The Strategy Concept: five Ps for Strategy", *California Management Review*, v.30 n.1, pp.11-24, Fall 1987.

\_\_\_\_\_. "A Criação Artesanal Da Estratégia", em MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva*, 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, v.25, n.3, pp.465-499, September 1982.

\_\_\_\_\_. "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, v.6, n.3, pp.257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; VOYER, J. *The Strategy Process – Collegiate Edition*, New Jersey: Prentice, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, B. J. *The Strategy Process – Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETTIGREW, A. M. "Context and action in transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, pp.649-670, November 1987.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, v.12, n.2, pp.95-117, Winter Issue, 1991.



\_\_\_\_\_. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais, 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTON, R. A. B.; BEUREN, I. M. "Formulação de hipóteses e caracterização de variáveis em pesquisa contábil" em BEUREN, I. M. (Organizadora), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*, 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

QUINN, J. B. "Strategic change: logical incrementalism", *Sloan Management Review*, v.20 n.1, pp.7-19, Fall 1978.

SANCHEZ, R. "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, v.16, n.1, pp.135-159, Summer 1995.

\_\_\_\_\_. "Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility", *International Studies of Management & Organization*. v.27, n.2, pp.71-94, Summer 1997.

SCOTT, W. R. "Unpacking institutional arguments", em POWELL, Walter; DiMAGGIO, Paul (ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (2013). Porto Digital, disponível em <<http://www2.sectma.pe.gov.br/web/sectec/porto-digital>> (Acesso em 16 mar. 2013).

SELZNICK, P. "Institutionalism "old" and "new"", *Administrative Science Quarterly*, v.41, pp.270-277, 1996.

SILVA, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade, 2. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, M.A.; SILVA, E.J.; PILZ, N. "Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma multinacional brasileira", *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.4, n.9, pp.145-167, 2010.

VAN DE VEN, A. H. "Suggestions for studying strategy process: a research note", *Strategic Management Journal*, v.13. n.1, pp.169-188, Summer 1992.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. "Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França", em ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2000, *Anais...*, ANPAD, Curitiba.

WEBER, M.; KLEIN, A.Z. "Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso", *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.12, n.3, pp.37-65, 2013.

ZUCKER, L. G. "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-464, 1987.