

MONITORAMENTO DO AMBIENTE E ISOMORFISMO

Mirian Magnus Machado – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
mirian.machado@sociesc.org.br

Michael Samir Dalfovo – Instituto Blumenauense de Ensino Superior
msdalfovo@gmail.com

Kátia Schvabe – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
katiaschvabe@hotmail.com

Marllan Ricardo da Silva – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
marllan999@hotmail.com

Letícia Gabriela da Silva – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
lele-rec@hotmail.com

RESUMO: O monitoramento do ambiente e o isomorfismo atuam como fatores importantes para a construção de objetivos e para a preparação de estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma as organizações que atribuem estes fatores ao seu comportamento organizacional possuem uma vantagem competitiva sustentável. Na mesma linha é importante destacar que as organizações estão cada dia mais semelhantes. Neste contexto, este estudo possui objetivo de analisar a influência do monitoramento do ambiente e da existência do isomorfismo nas organizações e como estes fatores influenciam a vantagem competitiva das organizações. Para obtenção do objetivo utilizou-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa no setor de serviços e comércio na cidade de Blumenau – SC, com uma amostra de 119 questionários válidos. Identificou-se que as organizações estão monitorando seu ambiente e adaptando seus produtos e serviços de acordo com os clientes, desta forma é possível perceber a tendência de semelhança dos produtos entre si.

PALAVRAS-CHAVE: Isomorfismo. Monitoramento. Ambiente.

ABSTRACT: The environmental monitoring and isomorphism act as important factors for building purposes and for the preparation of strategies for achieving them. Thus organizations attribute these factors to your organizational behavior have a sustainable competitive advantage. In the same vein it is important to highlight that organizations are becoming more like day. In this context, this study has aimed to analyze the influence of environmental monitoring and the existence of isomorphism in organizations and how these factors influence the competitive advantage of organizations. For achieving the target we used a quantitative approach to research in the service and trade sector in the city of Blumenau - SC, with a sample of 119 valid questionnaires. It was identified that organizations are monitoring their environment and adapt their products and services according to customers, so you can see the trend of similarity of the goods among themselves.

KEY-WORDS: Isomorphism. Monitoring. Environment.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada dia necessitando mais de adaptar-se as mudanças do ambiente em que está inserida e as mudanças que seu público alvo possui. A globalização é apontada como um dos

fatores chaves para que isto ocorra. A partir desta observação é necessário que as mesmas possuem em sua rotina a tarefa de monitorar este ambiente, analisando em si como acontecem e o que resultam. Este monitoramento deve ocorrer nos dois ambientes que a organização atua, sendo o ambiente direto aonde a organização atua e o ambiente em que o público em geral está inserido. A frequência e o modo em que o monitoramento ocorre são características que influenciam no resultado das informações adquiridas.

Os autores abordados na pesquisa ressaltam a importância da coleta e utilização das características e informações que o ambiente externo disponibiliza durante o monitoramento. O tamanho da organização que realiza o monitoramento é um ponto a ser observado, verificando que as maneiras e modos deste monitoramento variam de acordo com as mesmas.

O monitoramento ocorre após a definição de seu objetivo, com isso é importante destacar que empresas que realizam este monitoramento possuem resultados significativamente diferenciados e de maior influência em seu processo. O monitoramento pode ser utilizado como apoio para gestores que estão em processo de elaboração de objetivos, ou em identificação de processos para alcance dos objetivos traçados. Neste contexto, o monitoramento é apontado como uma característica chave para a atuação da empresa quanto a Inteligência competitiva. A implementação dos colaboradores neste processo colabora com o resultado final do monitoramento e dos benefícios que o mesmo acarreta ao processo.

Neste sentido, é possível analisar a existência de semelhanças ocorridas nas formas e práticas organizacionais de empresas que atuam no mesmo ramo, assim identifica-se que as organizações estão a cada dia ficando mais parecidas por conta da racionalização e burocratização.

Partindo desta realidade identifica-se a presença do isomorfismo institucional que busca demonstrar como ocorrem estas semelhanças seja de forma direta ou indireta, demonstrando que as organizações buscam assemelhar-se as demais do mesmo ramo, visto uma vez que as condições ambientais são semelhantes.

Desta forma a presente pesquisa visa demonstrar como o Isomorfismo institucional vem a contribuir para um aperfeiçoamento das organizações, sendo ele de forma mediante a homogeneização de escolhas estratégicas que levarão à adoção de posições competitivas muito semelhantes entre empresas que atuam em um mesmo ramo de negócio.

Os objetivos fundamentais desta pesquisa são analisar o poder de influência do monitoramento do ambiente e do isomorfismo para obtenção de vantagem competitiva sustentável no setor de

serviços e comércio, caracterizar o setor quanto à incidência no mercado, identificar de que forma o monitoramento do ambiente e o isomorfismo são considerados com relação a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional é definido por fatores físicos e ou sociais relevantes que são levados em conta no processo de tomada de decisão (CANCELLIER, 2008). Entretanto Cancellier (2008), salienta que este conceito se torna mais amplo, pois deve-se referir a tudo o mais existente além dos limites que a organização abrange, sendo assim ela deve-se verificar até os aspectos em que a organização não tem controle.

Cancellier (2008) citou o autor William Dill, pioneiro na área de Ambiente organizacional que propôs uma divisão do ambiente em duas partes: Ambiente de tarefa: é o ambiente mais próximo da organização e contém fatores que influenciam imediatamente os objetivos organizacionais, tais como os clientes, fornecedores e competidores. Ambiente geral: é um ambiente que possui limites a toda a sociedade, que influenciam indiretamente os objetivos organizacionais, sendo este grupo categorizado por; condições econômicas, sociais, culturais e legislativas.

2.1 MONITORAMENTO DO AMBIENTE

O monitoramento pode ser visto como um processo que coleta informações do ambiente externo e tem contribuído para a gestão da pequena e média organização (CANCELLIER E SALLUM, 2011). O monitoramento, para Cancellier e Sallum (2011), é visualizado como a maneira que a organização coleta as primeiras visões e ações do ambiente para criar seu comportamento, acrescentam os autores.

Monitoramento é a maneira que o gestor utiliza para coletar informações do meio externo, e com base nesses dados que auxiliam na criação de estratégias, obter desenvolvimento da empresa. (AGUILAR, 1967)

Para Yasai-Ardekani e Nystrom (1996) quando o monitoramento do ambiente é efetivo, gera uma visão clara sobre o meio externo, proporcionando ao dirigente a possibilidade de se preparar para eventuais problemas ou aproveitar oportunidades.

Segundo McGee e Sawyerr (2003) o ato de monitorar o ambiente é relevante e crucial para um dirigente, pois é do ambiente que as organizações buscam seus recursos e sua adequação.

De acordo com Cancellier (2008) o monitoramento do ambiente pode ser compreendido pela forma qual os gestores da organização obtêm informações que sejam relevantes, sobre eventos que ocorram fora da empresa tendo como objetivo guiar a organização para o futuro. Entretanto Cancellier (2008) apresenta a visão de outros estudiosos que ressaltam o processo de monitoramento do ambiente como sendo um processo de coleta de informações que serão utilizadas no processo de administração estratégica.

Cancellier (2008) acrescenta afirmando que com a coleta de informações já realizada deve-se subdividir o processo de monitoramento do ambiente em duas categorias, sendo assim categorizadas como frequência e modo.

- a) Frequência: seria categorizada pela frequência de vezes que tal informação é recebida pelo ambiente, calculando assim a quantidade que a mesma informação é apresentada.
- b) Modo: diz respeito aos meios e fontes no qual os dirigentes da organização aprendem sobre o ambiente, podendo ser classificadas de forma pessoal impessoal, externas ou internas.

Conforme descrito por Cancellier (2008) as empresas de pequeno porte tendem a analisar a frequência e os modos do monitoramento do ambiente com uma menor constância, e que conforme o empreendimento vai ganhando magnitude esses fatores começam a ser mais analisados devido as empresas começarem a se importar mais com as concorrências, crescimentos de mercado, produto e stakeholders. Desta forma Cancellier (2008) aponta que no Brasil no ramo de Horteleiras Catarinenes este fato realmente acontece, apresentando que quanto maior é o porte da empresa, se torna maior a constância de análise do ambiente, seja de forma interna ou externa.

Ngamkroeckjoti e Speece (2008) destacam que a utilização do monitoramento do ambiente externo tem colaborado com as empresas de pequeno e médio porte no desenvolvimento de novos produtos. Analoui e Karami (2002) contribuem alertando que para o sucesso no alinhamento entre estratégia competitiva e as próprias exigências do ambiente o monitoramento do ambiente externo é essencial.

Cancellier e Sallum (2011) afirmam que as análises de monitoramento começaram a ser realizadas após a identificação que os resultados obtidos em análises de sistemas fechados não estavam mais explicando os resultados organizacionais. Thompson (1976) já afirmava que as análises de sistema fechado trabalhavam apenas com as certezas, tendo como foco os resultados positivos dos

objetivos da organização. Já no sistema aberto as análises eram realizadas alternando a atenção entre os objetivos e a sobrevivência, atuando com incerteza e demonstrando a relação entre a organização e seu ambiente externo. A definição de Duncan (1972) para o ambiente externo é um conjunto de fatores físicos e sociais fora da organização que sejam relevantes a tomada de decisão. Já Bourgeois III (1980) cita que o ambiente externo deve ser visto como um objeto formado por componentes, que busca utilizar a tipologia de Dill (1958).

Esta tipologia tem sido bastante difundida e utilizada em pesquisas posteriores, aonde é realizada a distinção dos componentes do ambiente. Nela os clientes, fornecedores, competidores e organismos regulatórios compõem o ambiente de tarefa, que contém os fatores que influenciam imediatamente os objetivos organizacionais, os mais próximos a organização (Dill, 1958). Já Bourgeois III, 1980 cita as condições econômicas, sociais, culturais e legislativas gerais das sociedades como elementos que compõem o ambiente geral, afetando indiretamente as organizações.

Beal (2000) considera o monitoramento por meio da coleta como uma atividade que permite conhecer o ambiente em que a organização está inserida. O autor ainda complementa que este monitoramento pode ser visto como o primeiro contato da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente inserido.

Beal (2000) concorda com Cancellier referente que coletar e analisar as informações do ambiente externo o monitoramento precisa levar em consideração dois fatores, a frequência de obtenção das informações e a maneira que as mesmas são coletadas do ambiente. Destacando que as informações podem ser coletadas de diferentes fontes como externa escrita, externas pessoais, internas escritas e internas pessoais.

Daft et al. (1988) relaciona os fatos de empresas com maior desempenho, realizarem um monitoramento mais frequente e amplo do ambiente externo. Isso dá-se ao fato de não limitarem suas pesquisas e procurarem as informações sobre competidores, consumidores e condições da economia e aspectos socioculturais. Enquanto empresas com menor desempenho realizarem suas pesquisas direcionadas a tecnologia e aspectos regulatórios da indústria. Analoui e Karami (2002) destacam também a relação de empresas com melhores desempenhos possuem sistema formal de monitoramento. E empresas com menor desempenho possuem frequência menor de monitoramento.

Cancellier e Sallum (2011) concluíram que empresas que apresentam desempenho superior possuem maior esforço, amplitude e frequência de monitoramento. Além disso, se torna cada vez mais necessário o monitoramento, para que as organizações percebam o ambiente competitivo e criem

estratégias que conduzirão a organização a permanecer ou se destacar no mercado onde atuam. Portanto, o monitoramento é apenas o primeiro passo do processo que conecta a criação de estratégias ao ambiente. (BEAL, 2000)

Cyert e March (1992) destacam que a busca por informações para o monitoramento do ambiente se inicia devido ao surgimento de problemas nas organizações, que aparecem quando a meta não é atingida. Os autores mencionam também que a capacidade de coletar, analisar e utilizar as informações coletadas é o que determina o entendimento do ambiente externo.

A partir do momento em que os objetivos da organização são definidos percebe-se que a busca por informações se inicia. Outro ponto que incentiva a busca por informações externas para monitorar o ambiente é quando os objetivos da organização não estão sendo alcançados. O monitoramento do ambiente tem o papel de fazer com que as organizações observem suas atividades e reavaliem suas decisões e processos internos.

Aguilar (1967) destaca a atividade de monitoramento do ambiente como suporte para os executivos em todas as suas tomadas de decisão, como na definição de objetivos, na busca de alternativas para atingir os objetivos e na escolha da melhor alternativa encontrada são exemplos de situações em que o monitoramento do ambiente auxilia aos mesmos. Estas decisões podem ser classificadas como recorrentes, aonde estão as decisões administrativas e operacionais que fazem com que o processo de decisão seja automático, e as não recorrentes, que são mais difíceis de realizar por apresentarem alto nível de incerteza, estas últimas normalmente são relacionadas ao entendimento do ambiente.

Adizes (2004) lembra a presença do monitoramento do ambiente nas fases de vida de uma organização. No período da infância, quando o projeto está em iniciação o monitoramento do ambiente dificilmente é realizado, isto ocorre pelo motivo de que as empresas iniciam como um projeto novo e está em processo de desenvolvimento, algumas ideias ainda dependem do fundador. Já na segunda fase, quando entram no período de plenitude, o monitoramento já é presente de maneira forte nas organizações, alertando sobre os riscos e oportunidades do ambiente externo e auxiliando a organização a tomar decisões devido a nova realidade. (ADIZES, 2004)

De acordo com May; Stewart e Sweo (2000) e Yunggar (2005) a partir das informações obtidas através do monitoramento, é possível adaptar o ambiente interno com o externo, evitando a estagnação dos profissionais da organização e mantendo-os ativos em relação às mudanças do mercado. (BEAL, 2000)

Daft, Sormunen e Parks (1988) acrescentam que as fontes pessoais referem-se a conversas presenciais ou por telefone e feedbacks, enquanto as impessoais estão relacionadas com fontes escritas ou documentos e permitem reunir uma vasta quantidade de informações. Quando são internos esses dados proporcionam informações válidas, diretamente ligadas a realidade da organização, por outro lado, as externas são informações originadas do ambiente que está do lado de fora da empresa, mas que sofrem menor perda de dados por não passarem por intermediários.

2.2 MONITORAMENTO DO AMBIENTE CONCORRENCIAL

Druker (1993) apresenta o monitoramento do ambiente como uma das consequências da globalização, isso se dá ao fato de que as empresas transnacionais possuem o objetivo principal de maximizar o mercado percebendo a facilidade de troca de informações entre os vendedores e compradores. Conforme já citado no estudo de Cancellier e Sallum (2011) Vargas e Balestrin (1998) reforçam que o monitoramento do ambiente apesar de demandar significativos recursos pode ser aplicado em todos os tamanhos de empresa, não só nas grandes organizações. As pequenas e médias empresas poderão utilizar métodos de menor custo mas que deem resultados semelhantes aos de grande investimento utilizado por grandes empresas.

Para Kotler & Armstrong (1993) o monitoramento do ambiente voltado para a concorrência é um dos focos do sistema de Inteligência Competitiva. Este sistema trata de identificar e coletar as melhores informações de campo como vendas, fornecedores, participação de mercado e canais de distribuição e fontes destas informações competitivas como palestras, publicações e artigos que poderão ser estudadas e utilizadas nos processos decisivos da organização. O monitoramento do ambiente pode, dentro do sistema de inteligência competitiva, aumentar os lucros das organizações e protegê-las da perda de mercado para a concorrência.

Vargas e Balestrin (1998) enfatizam que para o monitoramento do ambiente da concorrência ser implementado nas organizações há necessidade da utilização de todos os recursos humanos da mesma. Os funcionários motivados e instruídos a coletar as informações entendendo a importância desta busca facilitam a dinâmica envolvendo e motivando a participação no processo de inteligência. Fuld (1988) acrescenta que a missão da organização curta e bem realista, difundida entre os colaboradores, já colabora para o processo.

Para o monitoramento do ambiente, destacou-se na pesquisa de Vargas e Balestrin (1998), que o monitoramento do ambiente concorrencial é maior e realizado de melhor forma no principal concorrente da organização, esquecendo dos demais.

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

Mueller (2000) destaca que a institucionalização se dá somente após a avaliação, aprovação e publicação das pesquisas realizadas. Berger e Luckman (1990) definem que a institucionalização ocorre quando as ações possuem seus processos repetidos resultando em significados similares no grupo em que atua.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) relatam que a institucionalização dos ambientes ocorre quando suas regras e procedimentos, que resultam às organizações legitimidade e suporte contextual, são elaborados e difundidos. Zucher (1977) conclui que os atos institucionalizados devem ser considerados como objetivos e externos.

O Institucionalismo da perspectiva ambientalista, segundo Di Maggio (1988), refere-se que a empresa e sua estratégia não se limitam às fronteiras de dentro da organização, e afirma que o ambiente influencia no contexto dessas estratégias com os padrões formais de relação social proporcionando uma relativa estabilidade ao comportamento social, permitindo assim, a diminuição das incertezas. Através desse ponto de vista se torna possível perceber as mudanças institucionais impostas pelo poder de atores sociais influentes sobre agentes menos influentes, que se tornam praticamente agentes reativos em função das instituições dominantes (DI MAGGIO 1988).

Sob a perspectiva voluntarista, é percebido o ambiente com uma fonte de informações que são escolhidas pelo gestor e a partir daí traçadas como estratégias para a organização. Essas estratégias são constituições intencionais aplicadas por agentes na busca da concretização de objetivos (SEO E CREED, 2002). A partir dessa perspectiva passa a fazer sentido a ideia de empreendedores institucionais, ou seja, agentes que se interessam pela institucionalização bem estruturada de organizações e possuem recursos que podem ser utilizados tanto para apoiar às instituições quanto para a criação de novas instituições. (BECKERT, 1999)

Por esses pontos de vista, as estratégias assumidas pelas organizações ao serem entendidas como consequência de padrões institucionalizados no ambiente organizacional, que podem ser

transmitidos através de mecanismos miméticos, normativos ou coercitivos. (DIMAGGIO E POWELL, 1991).

Para adaptar as estruturas e procedimentos no ambiente inserido, a gestão das organizações, utiliza-se de mecanismos do isomorfismo. (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

2.4 ISOMORFISMO

Okada (2014) considera que o isomorfismo institucional não busca explicar a variação e sim a homogeneidade. Assim ele busca investigar em setores bem estruturados como ocorre as semelhanças nas formas e práticas organizacionais. Segundo DiMaggio e Powell (1983) a homogeneização ocorre em campos organizacionais mais estruturados, resultando em organizações mais semelhantes. Este processo é considerado isomorfismo e atua em organizações situadas em ambientes que possuem as mesmas condições e incertezas, estas organizações possuem tendências à homogeneidade.

DiMaggio e Powel (1983) destacam que as organizações estão cada dia ficando mais parecidas por conta da racionalização e burocratização. Porém estas características afetam as organizações sem torná-las mais eficientes. Compreendendo este ponto o isomorfismo institucional se desenvolveu de forma mimética nas organizações de acordo com as pressões e incertezas ambientais. O isomorfismo na visão de Morgan (2007) está inserido no paradigma funcionalista que possui como base que a sociedade possui uma existência real, concreta e com caráter sistêmico.

Di Maggio e Powel (2007) destacam em suas pesquisas que o isomorfismo possui o conceito que traduz e encaixa de melhor forma o processo da homogeneidade, aonde acaba forçando a organização a assemelhar-se as demais buscando enfrentar as condições ambientais semelhantes. Di Maggio e Powel (2007) propõem indicadores que possam avaliar o grau de isomorfismo nas organizações, avaliadas pelos pontos de estrutura, porte, tecnologia e recurso. Estes pontos serão analisados em dois níveis: organizacional e em nível de campo.

O nível organizacional será avaliado através da junção de informações de diferentes graus, como a dependência, a centralização de recursos, incertezas enfrentadas, objetivos organizacionais, o grau de confiança, e os gestores que participam de associações que possuem como tema o grau de semelhança e homogeneização organizacional. (DI MAGGIO & POWEL (2007). Todos os graus avaliados possuem como objetivo analisar a variabilidade da medida e o tempo em que as

organizações levam para tornar-se parecidas com as outras do mesmo setor. A tabela abaixo exemplifica o modelo criado:

Tabela 1 - Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível Organizacional

Hipótese A 1 – Quanto maior o grau de dependência maior grau de semelhança.

Hipótese A 2 – Quanto maior o grau de centralização os recursos, maior grau de semelhança com a organização da qual depende.

Hipótese A 3 – Quanto maior o grau de incertezas, maior a chance de moldar-se a organizações bem sucedidas.

Hipótese A 4 – Quanto maior o grau de objetivos ambíguos, maior a chance de moldar-se a organizações bem sucedidas.

Hipótese A 5 - Quanto maior o grau de confiança para a escolha de gerentes, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Hipótese A 6 – Quanto maior o grau de gestores participantes de associações representativas, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Fonte: Di Maggio e Powel (2007)

O indicador não possui como objetivo eliminar os demais indicadores existentes, somente sugerem alternativas que são passíveis de verificação em estudos de campo de corte transversal e longitudinal. (DI MAGGIO & POWEL (2007).

Já no nível de campo será analisado através do campo setorial e de atuação da organização. Neste nível analisado verifica se há relação entre as fontes de recursos, a quantidade de transações com órgão governamentais, o grau de incerteza, de profissionalização e de estruturação com a crescente utilização do isomorfismo, ao que se refere o isomorfismo, modelos alternativos e ritmo de isomorfismo. Com os indicadores citados aplicados em nível de campo é possível descrever os efeitos que o isomorfismo espera, conforme ilustra a tabela 02.

Tabela 2 - Indicadores Preditivos de Mudança Isomórfica em Nível de Campo

Hipótese B 1 – Quanto maior o grau de dependência das fontes de recursos, maior o grau de isomorfismo.

Hipótese B 2 – Quanto maior a transação com órgãos estatais, maior a extensão do isomorfismo de campo.

Hipótese B 3 – Quanto menor for o número de modelos alternativos visíveis num campo, maior será o ritmo de isomorfismo neste campo.

Hipótese B 4 – Quanto maior a incerteza tecnológica ou metas organizacionais ambíguas, maior será o ritmo da mudança.

Hipótese B 5 - Quanto maior o grau de profissionalização, maior a semelhança em outras do mesmo setor.

Hipótese B 6 – Quanto maior for o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Fonte: Di Maggio e Powel (2007)

Os indicadores de nível de campo sugerido na tabela acima pelos autores, levam as mesmas considerações do nível organizacionais. Aonde não são propostos para serem utilizados de maneira exclusiva e estão sujeitos a avaliações e sugestões realizadas por outras pesquisas e indicadores.

Okada (2014) em sua pesquisa relata que o isomorfismo e a ocorrência da racionalidade coletiva, diante das incertezas ambientais, podem ocasionar de que as organizações fiquem presas em “jaulas de ferro” impedindo que possam ter uma visão parcial da realidade.

Conforme Gimenez (2005) define isomorfismo como sendo uma forma estrutural de comportamento para as organizações que nele se inserem. De acordo com o autor existem três mecanismos no qual o isomorfismo pode ser subdividido, sendo eles; isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Desta forma Gimenez (2005) destaca o isomorfismo coercitivo como sendo o resultado de pressões formais e informais de organizações sobre outras organizações que estão em estado de dependência. Sendo assim o isomorfismo coercitivo, trata formalmente sobre legislações, leis, situações em qual a organização não têm como fugir ou não aderir em determinado ramo de atuação.

Já nesta mesma linha Gimenez (2005) apresenta o isomorfismo normativo o qual está relacionado a profissionalização, ou seu grau, afetando principalmente de duas maneiras; elaboração de um base cognitiva e legitimação para ocupação, assim este subgrupo tende a tratar de normas existentes dentro da organização, ou de normas necessárias para que a empresa atue formalmente em determinado ramo ou área.

Quadro 1 – Classificação do Isomorfismo

Normativo	Coercitivo	Mimético
Normas	Regras	Características
Obrigações sociais	Leis	Pressuposição
Certificações	Sanções	Culturamente sustentada

Fonte: Elaborada pelos acadêmicos (2015).

Gimenez (2005) ressalta sobre o isomorfismo mimético que é muito caracterizado por decorrer de incertezas vindas do ambiente, assim as empresas tendem a observar suas concorrentes e imitar suas características, tornando-se parecida com a concorrente. Para tanto Gimenez salienta que isomorfismo é o conceito que melhor captura a ideia de homogeneidade das organizações, ou tendência de organizações do mesmo ramo ou gênero se parecerem uma com as outras, entender o isomorfismo contribui para o entendimento das mudanças organizacionais existentes.

Desta forma o isomorfismo tem como objetivo geral de contribuir para um aperfeiçoamento das organizações, sendo ele de forma mediante a homogeneização de escolhas estratégicas que levarão à adoção de posições competitivas muito semelhantes entre empresas que atuam em um mesmo ramo de negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir pesquisa, como o método científico que se desenvolve através de um processo sistemático e formalizado. (GIL, 2006). A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva com abordagem quantitativa. O objetivo da mesma é analisar como as empresas de serviços de Blumenau no Estado de Santa Catarina percebem a presença do isomorfismo no monitoramento do ambiente das organizações. A pesquisa descritiva, tem por finalidade descrever as características da população ou a relação entre suas variáveis; idade, sexo, renda, nível de escolaridade, saúde física e mental, etc. Outras, pesquisam a relação entre os órgãos públicos e a comunidade, como índice de criminalidade e condições de habilitação. (GIL, 2006).

A abordagem quantitativa tem como objetivo a análise estatística de dados numéricos coletados, examinando suas variáveis, que possibilitam o teste de teorias. (CRESWELL, 2010).

Neste estudo é apresentada uma pesquisa abordada em empresas do setor de serviços, analisando como os stakeholders identificam a utilização do isomorfismo e suas características durante o monitoramento do ambiente.

Como população foram consideradas todas as empresas do setor comércio e/ou serviços, atuantes ou instaladas na cidade de Blumenau, Santa Catarina. Obteve-se um total de 119 empresas do segmento de serviços e comércio. Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência.

Os dados e as informações necessárias, foram obtidos, por meio da aplicação de um questionário com 24 questões fechadas, estruturado com a utilização de escala likert de sete pontos, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado(a) Gestor, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa do Curso de Administração do IBES SOCIESC, que tem a finalidade estudar as organizações blumenauenses. Assim, pretendemos obter uma melhor compreensão do setor. Não é preciso identificar o nome da sua empresa							
1 Considerando os aspectos do ambiente organizacional descritos abaixo assinale com que grau de frequência sua empresa BUSCA INFORMAÇÕES úteis sobre cada um deles.							
BUSCA DE INFORMAÇÕES SOBRE	Frequência						
	Baixa			Alta			
A - Concorrentes: São empresas que competem com os produtos da empresa, direta ou indiretamente.	1	2	3	4	5	6	7
B - Clientes: São as pessoas que compram os produtos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
C - Aspectos Tecnológicos: São as inovações em serviços como: venda pela Internet, ao controle atualizado de clientes, a alterações nos processos aplicado a produtos ou compra de tecnologia.	1	2	3	4	5	6	7
D - Aspectos Regulatórios: São leis, normas e regulamentos que podem influenciar nas atividades da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
E - Aspectos econômicos: São aspectos econômicos: inflação, taxas de juros, receita municipal, estadual e federal.	1	2	3	4	5	6	7
F - Aspectos Socioculturais: São valores sociais compartilhados pela população em geral, padrões éticos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
G - Fornecedores: São estabelecimentos que abastecem ou fornecem habitualmente insumos e mercadorias necessárias ao seu negócio.	1	2	3	4	5	6	7
I - Acionistas ou Sócio proprietários: São os investidores ou donos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
J – Colaboradores e Prestadores de Serviço : São as pessoas contratadas pela empresa	1	2	3	4	5	6	7
2 Considerando os aspectos do ambiente organizacional descritos abaixo assinale <u>com que grau de frequência</u> sua empresa SE ASSEMELHA AS OUTRAS DO MESMO SEGMENTO para atender a cada um deles.							
EMPRESA PARECIDA COM AS OUTRAS DEVIDO AOS	Frequência						
	Baixa			Alta			
A - Concorrentes:	1	2	3	4	5	6	7
B - Clientes:	1	2	3	4	5	6	7
C - Aspectos Tecnológicos:	1	2	3	4	5	6	7
D - Aspectos Regulatórios:	1	2	3	4	5	6	7
E - Aspectos econômicos:	1	2	3	4	5	6	7
F - Aspectos Socioculturais:	1	2	3	4	5	6	7
G - Fornecedores:	1	2	3	4	5	6	7

I - Acionistas ou Sócio proprietários:	1	2	3	4	5	6	7
J – Colaboradores e Prestadores de Serviço:	1	2	3	4	5	6	7
3 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE (Assinale uma das alternativas no quadro abaixo para cada questão)							
Características do respondente	1 () Sócio Proprietário						
	2 () Sócio proprietário sem atividades de gestão no						
	3 () Diretor / Gerente Coordenador não proprietário						
	4 () Pessoa que exerce cargo de liderança na empresa						
	5 () Outro						
Grau de instrução	1 () Até 1º grau completo						
	2 () Até 2º grau completo						
	3 () Até 3º grau completo						
	4 () Pós-Graduação						
Quantos anos você atua nessa empresa	__Anos						
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA							
Número de funcionários no estabelecimento	1 () Até 09 funcionários						
	2 () De 10 a 49 funcionários						
	3 () De 50 a 99 funcionários						
	4 () + de 100 funcionários						
Tempo de atuação	() Até 05 anos						
	() De 06 a 10 anos						
	() Mais de 10 anos						
Principal setor de atividade	1 () Comércio						
	2 () Serviços						

Fonte: Da pesquisa (2015).

Foram utilizados os seguintes métodos estatísticos: Estatística Descritiva, Alpha de Cronbach, Média, Desvio padrão, Correlação de Pearson e Análise de Variância (ANOVA), para a análise dos dados descritos no item quatro que segue.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação e análise dos questionários aplicados, abaixo estão expostos os resultados analisados de acordo com os temas abordados.

4.1 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Com a aplicação das questões mencionadas anteriormente, foram obtidas 119 respostas de colaboradores atuantes em empresas de comércio e serviços. As análises são realizadas de acordo com o perfil do público respondente. A pesquisa focou sua aplicação na cidade de Blumenau-SC, e neste estudo estão presentes respostas de acordo com as análises abaixo:

Tabela 3 – Características dos respondentes

Características dos respondentes	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sócio Proprietário	26	22%	22%
Sócio Proprietário s/ atividades de gestão	15	13%	34%
Diretor / Gerente/ Coordenador não proprietário	26	22%	56%
Pessoa que exerce cargo de liderança na empresa	43	36%	92%
Outros	9	8%	100%
Total	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

De acordo com as respostas é possível perceber que 36% das respostas foram obtidas de pessoas que exercem um cargo de liderança na organização, e apenas 13% são sócios proprietários que não exercem atividades de gestão. É possível perceber o interesse de líderes em participar em pesquisas de análise do ambiente organizacional.

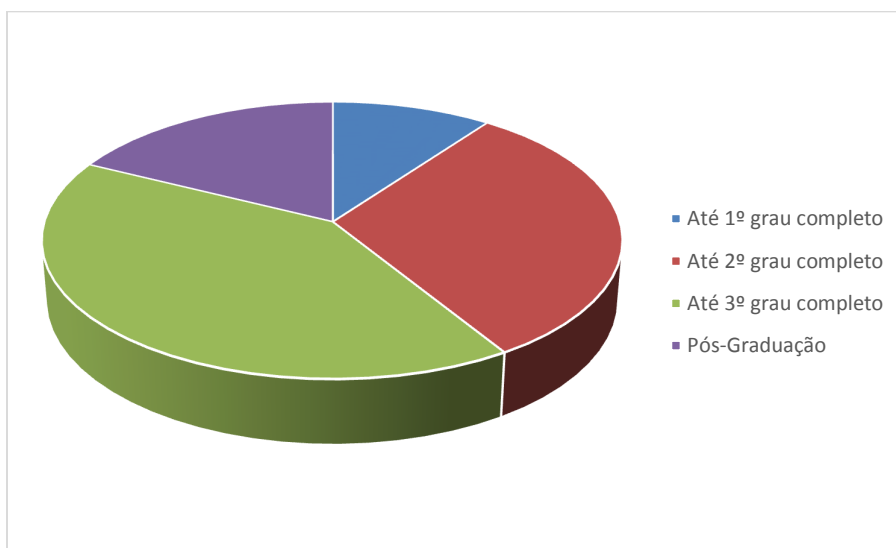
Tabela 4 – Grau de Instrução

Grau de Instrução	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 1º grau completo	12	10%	10%
Até 2º grau completo	37	31%	41%
Até 3º grau completo	49	41%	82%
Pós-Graduação	21	18%	100%
TOTAL	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

De acordo com a tabela4, pode-se observar destaque nas respostas no gráfico apresentado abaixo:

Gráfico 1 – Grau de Instrução dos respondentes



Fonte: Da pesquisa (2015).

Analisando o grau de instrução dos líderes que responderam aos questionários é possível perceber um destaque para pessoas qualificadas até a graduação, 41% das respostas possuíram a instrução de até 3ª grau completo. Já a pós-graduação ocupou apenas 18% das respostas.

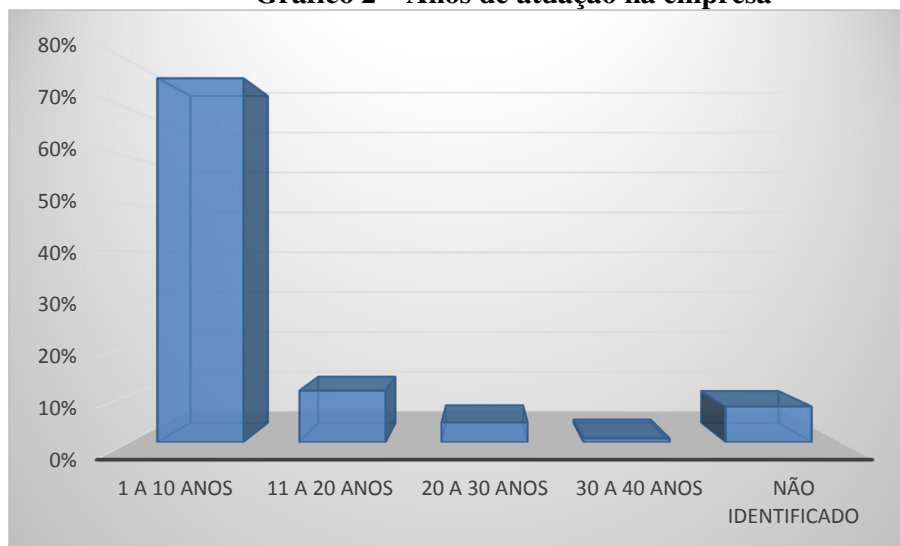
Tabela 5 – Anos de atuação na empresa

Quantos anos atua nesta empresa	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1 a 10	91	76%	76%
11 a 20	13	11%	87%
20 a 30	5	4%	92%
30 a 40	1	1%	92%
Não identificado	9	8%	100%
TOTAL	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

A partir da tabela acima, para melhor visualização dos dados pode-se analisar o gráfico 2.

Gráfico 2 – Anos de atuação na empresa



Fonte: Da pesquisa (2015).

Quando observado o tempo em que os respondentes estão na empresa atual, a quantidade de pessoas que estão a menos que 10 anos na mesma organização é destacada com 76% das respostas. Assim observa-se o perfil atual de colaboradores que estão sempre buscando melhores colocações no mercado de trabalho, sem preocupação com tempo de permanência na mesma empresa.

Tabela 6 – Número de funcionários

Número de funcionários	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 09 funcionários	33	28%	28%
10 a 49 funcionários	54	45%	73%
50 a 99 funcionários	16	13%	87%
Acima de 100 funcionários	14	12%	98%
N/I	2	2%	100%
TOTAL	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

O porte das organizações pesquisadas teve destaque para 45% das respostas em organizações que possuem entre 10 e 49 funcionários. Estas classificam-se entre micro empresas e empresas de pequeno porte. Foram poucas as respostas obtidas de empresas de grande porte, obtendo apenas 12% entre as respostas, isto pode afetar as respostas de monitoramento do ambiente que a partir das pesquisas identificou que empresas de maior porte possuem maior estrutura e programam-se para adaptar-se às mudanças de ambiente.

Tabela 7 – Tempo de atuação

Tempo de Atuação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 05 anos	27	23%	23%

De 6 a 10 anos	43	36%	59%
Mais de 10 anos	46	39%	97%
N/I	3	3%	100%
TOTAL	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

Analisando o tempo em que a organização atua na área atual percebe-se que as mesmas tendem a ser estáveis, possuindo equilíbrio no tempo de permanência das respostas. Destaca-se a quantidade de empresas que estão no mercado a mais de 10 anos, com 39% das respostas obtidas.

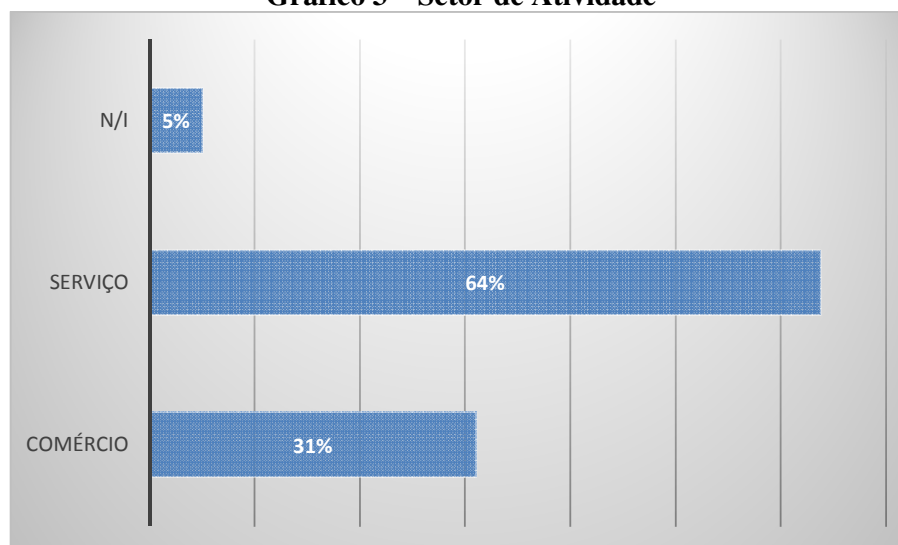
Tabela 8 – Setor da Atividade

Setor de Atividade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Comércio	37	31%	31%
Serviço	76	64%	95%
N/I	6	5%	100%
TOTAL	119	100%	

Fonte: Da pesquisa (2015).

Conforme a tabela acima segue apresentação dos dados no gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Setor de Atividade



Fonte: Da pesquisa (2015).

Quanto ao setor das empresas, o foco da pesquisa foi direcionado as empresas que atuam como comércio e serviço, sem distinção de importância. Nesta pesquisa as respostas obtiveram uma quantidade maior de retorno de empresas de serviços com 64% das respostas, comparada a apenas 37% de empresas do comércio.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise das respostas quanto a média utilizada pelos respondentes e desvio padrão estão apresentadas nos quadros a seguir:

Quadro 3 – Análise de Média e Desvio Padrão do Monitoramento do Ambiente

MONITORAMENTO DO AMBIENTE			
ITEM		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q1.A	Concorrentes	4,95	1,817
Q1.B	Clientes	5,18	1,876
Q1.C	Aspectos Tecnológicos	4,66	1,669
Q1.D	Aspectos Regulatórios	4,89	1,614
Q1.E	Aspectos Econômicos	5,03	1,559
Q1.F	Aspectos Socioculturais	4,63	1,656
Q1.G	Fornecedores	4,87	1,51
Q1.I	Acionistas ou Sócio Proprietário	4,7	1,504
Q1.J	Colaboradores e Prestadores de Serviço	5,31	1,544

Fonte: Da pesquisa (2015).

Pode-se assim perceber que a maior parte dos respondentes analisou a frequência com que sua empresa busca por informações no ambiente em relação aos stakeholders, os itens “acionistas” ou “Sócio Proprietário”, não apresenta grande disparidade acentuada das respostas, pois apresenta um desvio padrão igual a 1.504, entretanto o item “Clientes” apresenta uma maior uniformidade nas respostas, pois apresentou um desvio padrão de 1.876.

Para uma melhor compreensão da percepção dos respondentes quanto aos itens desta tabela realizou-se uma análise de correlação entre esta disponibilidade.

Quadro 4 – Análise de Correlação do Monitoramento do Ambiente

CORRELAÇÃO MONITORAMENTO									
ITEM	Q1.A	Q1.B	Q1.C	Q1.D	Q1.E	Q1.F	Q1.G	Q1.I	Q1.J
Q1.A	1								
Q1.B	0,651414	1							
Q1.C	0,5081974	0,6094581	1						
Q1.D	0,5295723	0,6415583	0,3789388	1					
Q1.E	0,5746398	0,6299976	0,5665454	0,5733538	1				
Q1.F	0,4667455	0,394814	0,2998548	0,5710412	0,4695607	1			
Q1.G	0,3836598	0,4655847	0,4162494	0,4287813	0,4871925	0,4487535	1		
Q1.I	0,3198216	0,424407	0,4237589	0,3526038	0,4656399	0,3288068	0,5723908	1	
Q1.J	0,5340027	0,5892476	0,3705593	0,4929228	0,4787776	0,4660218	0,5365052	0,4675035	1

Fonte: Da pesquisa(2015).

A partir do quadro 4 apresentada acima nota-se que o item Q1.B tem relação considerável com o item Q1.A. Desta forma pode-se dizer que quanto mais clientes existirem, maior vai ser o nível de concorrentes ativos no ramo.

Nota-se também que existe uma forte correlação entre “clientes”, com “aspectos tecnológicos, regulatórios e econômicos”, assim pode-se dizer que quanto maior o número de pessoas que comprem produto regularmente, maior é sua preocupação com os aspectos tecnológicos, econômicos e regulatórios. Pode-se perceber também a alta influencia da tecnologia na busca de informações sobre os clientes e aspectos econômicos, regulatórios do ambiente em que as organizações atuam.

Quadro 5 – Análise de Média e Desvio Padrão do Isomorfismo

ISOMORFISMO			
ITEM		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q2.A	Concorrentes	4,91	1,657
Q2.B	Clientes	4,90	1,649
Q2.C	Aspectos Tecnológicos	4,81	1,317
Q2.D	Aspectos Regulatórios	4,66	1,458
Q2.E	Aspectos Econômicos	4,51	1,401
Q2.F	Aspectos Socioculturais	4,67	1,256
Q2.G	Fornecedores	4,64	1,544
Q2.I	Acionistas ou Sócio Proprietário	4,69	1,550
Q2.J	Colaboradores e Prestadores de Serviço	4,71	1,694

Fonte: Da pesquisa (2015).

Pode-se assim perceber que a maior parte dos respondentes analisou a frequência com que sua empresa busca assemelhasse a outras empresas do mesmo segmento em relação aos stakeholders, o item “Aspectos Socioculturais”, não apresenta grande disparidade acentuada das respostas, pois apresenta um desvio padrão igual a 1.256, entretanto o item “Colaboradores e Prestadores de Serviço” apresenta uma maior uniformidade nas respostas, pois apresentou um desvio padrão de 1.694.

Para uma melhor compreensão da percepção dos respondentes quanto aos itens desta tabela realizou-se uma análise de correlação entre esta disponibilidade.

Quadro 6 – Análise de Correlação de Isomorfismo

CORRELAÇÃO ISOMORFISMO									
	Q2.A	Q2.B	Q2.C	Q2.D	Q2.E	Q2.F	Q2.G	Q2.I	Q2.J
Q2.A	1								
Q2.B	0,579717	1							
Q2.C	0,601606	0,463303	1						
Q2.D	0,425157	0,54943	0,600687	1					
Q2.E	0,330796	0,39667	0,660437	0,593154	1				
Q2.F	0,355806	0,421695	0,509615	0,534662	0,60651	1			
Q2.G	0,40409	0,518045	0,461307	0,52755	0,477867	0,536855	1		
Q2.I	0,440764	0,365653	0,489381	0,387167	0,542181	0,547837	0,522627	1	
Q2.J	0,512477	0,438286	0,547968	0,449197	0,431689	0,551594	0,574403	0,597397	1

Fonte: Da Pesquisa (2015).

A partir do quadro 6 apresentado acima pode-se perceber que o item Q2.C tem relação considerável com o item Q2.A. Desta forma pode-se dizer que quanto maior a concorrência, maior vai ser a preocupação com a semelhança em relação aos aspectos tecnológicos das empresas atuais. Com isso conseguimos perceber a grande influencia da tecnologia em empresas de serviços e comércio, público alvo deste estudo.

Nota-se também que existe uma forte correlação entre Q2.C “aspectos tecnológicos”, com Q2.D e Q2.E “aspectos regulatórios e econômicos”, assim pode-se dizer que quanto maior o nível de tecnologia de uma empresa, maior é sua preocupação econômicos e regulatórios. Empresas que possuem tecnologia atual atualizada tendem a atualizar-se frequentemente com aspectos regulatórios e econômicos.

Percebe-se ainda que o item Q2.E “aspectos econômicos”, correlaciona-se com o item Q2.F “aspectos socioculturais”. Empresas que tendem a buscar informações econômicas procuram basear-se nas informações socioculturais do ambiente e mercado em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando todos os itens abordados pela pesquisa pode-se perceber como as empresas atuais preocupam-se em estudar o mercado e buscar informações sobre aspectos que influenciam direta e indiretamente o mercado em que atuam.

É possível também observar a participação de pessoas que ocupam um cargo de liderança nas organizações sem estar na posição de sócio proprietário. O grau de instrução das pessoas que colaboraram com a pesquisa realizada é considerado alvo, quando a maioria dos mesmos já concluiu

graduação, independente da área de atuação. O tempo em que os profissionais permanecem em uma organização hoje pode ser observado com atenção, visto que a pesquisa identifica uma tendência atual em que os profissionais buscam melhor colocação profissional em empresas concorrentes, não se importando muito com o tempo em que permanecem em cada empresa.

Analisando as respostas obtidas através das perguntas abordadas e demonstradas anteriormente, é possível perceber como o monitoramento do ambiente é importante para o crescimento e até a sobrevivência das organizações no mercado atual. O ambiente está em constante mudança devido às tecnologias estar cada dia avançando mais, com isso os clientes consideram-se cada dia mais exigentes, adaptando-se e exigindo que as organizações acompanhem o avanço da tecnologia e da facilidade do acesso dos clientes aos produtos.

A partir deste monitoramento é possível perceber e identificar o aumento das organizações que se iniciam ou crescem buscando ideias muito parecidas ou até iguais as de seus concorrentes. Neste caso é possível confirmar o aumento da utilização do isomorfismo nas organizações. A facilidade de acesso aos produtos acaba levando muitas organizações a buscarem soluções para permanecerem no mercado, neste caso acabam igualando seus produtos aos concorrentes de maior porcentagem no mercado.

A relação entre as organizações que utilizam aspectos tecnológicos atualizados e que monitoram seus clientes e concorrentes é identificada nesta pesquisa. Pode-se perceber que a tecnologia esta presente na modernização das organizações e consequentemente em seus resultados positivos a partir do monitoramento de seu ambiente. Aspectos sociais e econômicos são muito observados e contribuem para a análise do ambiente e os resultados positivos da organizações e seus serviços e produtos.

Os mesmos aspectos e características são avaliados na questão do isomorfismo nas organizações. Além da busca pelos produtos parecidos com os líderes de mercado existem as características identificadas no isomorfismo normativo e coercitivo, aonde o próprio mercado e suas exigências fazem com que as organizações possuam semelhanças. Estas podem ser observadas em regras para estar no mercado atual, ou regulamentações que são avaliadas positivamente pelo mercado atual e por seus clientes, aonde as organizações que possuem estes diferenciais “obrigatórios” destacam-se no mercado e atraem maior quantidade e qualidade de clientes e resultados.

Para futuros estudos recomenda-se identificar estas características de monitorar o ambiente e identificar a semelhança em produtos e serviços em perfis diferentes de organizações, comprovando-se assim que os dois assuntos estão cada dia mais presentes no mercado atual e em todos os tipos e perfis de empresas e organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Gerenciando os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

AGUILAR, J. Francis. Scanning the business environment. Toronto, ON: Macmillian, 1967.

ANALOU, F., & KARAMI, A. How chief executives perception of the environment impacts on company performance. The Journal of Management Development, 21(4), 290-305. 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. Monitoramento do ambiente concorrencial na Indústria metal-mecânica da região de Caxias do Sul/RS. In: Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1998.

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. Journal of Small Business Management, 38(1), 27-47. 2000.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change: the role of strategic choice and Institutionalized practices in organizations. Organization Studies, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.

BERGER, P. L; LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. 8. ed. Petropolis: Vozes, 1990.

BOURGEOIS III, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. Academy of Manegement Revies, 5(1), 25-39. 1980.

CANCELLIER, E.L.P.L.; SALUM, A.R.C. Monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas. RAI, Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.55--77, jul./set. 2011.

CANCELLIER, Everton L. P. LORENZI, & ALBERTON, ANETE.O monitoramento do ambiente externo em empresas hoteleiras catarinenses. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

CYERT, Richard Michael; MARCH, James G. A behavioral theory of the firm. 2nd Edition. Oxford: UK, 1992.

DAFT, R. L., SORMUNEN, J., & PARKS, D. Chief Executive Scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. Strategic Management Journal, 9(2), 123-139. 1988.

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais in: Caldas, M. P.; Bertero, C. O. (coord.) Teoria das organizações. S. Paulo. Atlas. 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; DALFOVO, Michael Samir; SCHVABE, Kátia; SILVA, Marllan Ricardo da; SILVA Letícia Gabriela da. **MONITORAMENTO DO AMBIENTE E ISOMORFISMO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.4, p.97-120, TRIV 2015. ISSN 1980-7031.

DILL, W. R. . Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613-629. 1958.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

DIMAGGIO, P.J.; Powell, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160, 1983.

DRUCKER, Peter F.. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 30 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. 1972.

FULD, Leonard M. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GIMENEZ, Fernando A. PRADO et al. Mimetic isomorphism in strategy: a tool for investigation. Segundo encontro ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de construção analítica. *Organizações e Sociedade*, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações in: Caldas, M. P.; Bertero, C. O. (coord.) *Teoria das organizações*. S. Paulo. Atlas. 2007.

MUELLER, S. P. M. O crescimento da ciência, o comportamento científico e a comunicação científica: algumas reflexões. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 63-84, jan./ jun. 1995.

NGAMKROECKJOTI, C., & SPEECE, M. Technology turbulence and environmental scanning in Thaifood new product development. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(4), 413-432. 2008.

OKADA, Sionara, Ioko. *Isomorfismo Institucional, Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas: Potenciais Emancipatórios ou Uma Nova Jaula de Ferro? VIII Encontro de estudos organizacionais da ANPAD*. Gramado, RS. 2014

SEO, M.; CREED, W. E. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1976.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.