



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE CRISTINA RAMOS

**ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA:  
um Estudo em Pequenas Empresas de Curitiba/PR**

CURITIBA  
2005

SIMONE CRISTINA RAMOS



**ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA:  
um Estudo em Pequenas Empresas de Curitiba/PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, Curso de Mestrado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA  
2005

SIMONE CRISTINA RAMOS



**ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA:  
um Estudo em Pequenas Empresas de Curitiba/PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, Curso de Mestrado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA  
2005

Ramos, Simone Cristina  
R175i Isomorfismo mimético e contexto de referência : um estudo em pequenas  
2005 empresas de Curitiba/PR / Simone Cristina Ramos ; orientador, Fernando  
Antonio Prado Gimenez. -- 2005.  
[159], 112, [47] f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) -- Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2005  
Inclui bibliografia

1. Estratégia Empresarial. 2. Pequenas Empresas. 3. Isomorfismo.  
4. Análise Ambiental. 5. Cognição. I. Gimenez, Fernando  
Antonio Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. -- 658.4  
658.4012

Biblioteca Central

Isomorfismo mimético e contexto de referência : um estudo

Ac. 208966 - R. 637857 Ex. 1

Doação - Mestrado em Administração / PUCPR

23/05/2006

TERMO DE APROVAÇÃO

**"ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA: UM ESTUDO EM  
PEQUENAS EMPRESAS DE CURITIBA/PR".**

Por

**SIMONE CRISTINA RAMOS**

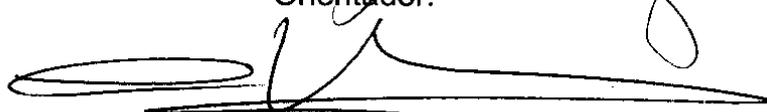
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



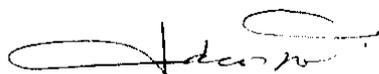
Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva,  
Diretor do Programa.



Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, Ph.D.,  
Orientador.



Prof. Clovis Luiz Machado-da-Silva, Ph.D.,  
Membro.



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso,  
Membro.

*Ao Clóvis,  
poeta do meu cotidiano.*

*A Marli, minha mãe,  
por tudo que me ensinou.*

## AGRADECIMENTOS

Neste momento são muitas as pessoas às quais gostaria de agradecer pelo apoio, incentivo e ajuda durante os 24 meses de mestrado que culminaram nesta dissertação. Antecipadamente me desculpo pelas ausências ou simplificações, pois o tempo e espaço reservados para os agradecimentos nem de longe dão conta da imensa gratidão que sinto em relação a tantas pessoas.

Agradeço à CAPES pela concessão de bolsa de estudo que custeou as mensalidades, o que permitiu minha maior dedicação ao Programa de Mestrado. Agradeço também à PUCPR, instituição da qual tenho orgulho em fazer parte, por manter um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e acadêmico. Ao professor Damião agradeço não só pelos elogios, mas também pelas críticas, pois a convivência com ele teve um impacto muito grande em mim. A sua liderança positiva e entusiasmo pelo ensino estão refletidos na qualidade do programa de mestrado que coordena. Muito obrigada à dupla dinâmica de secretárias do mestrado, Luciana e Erli, pelo apoio em todos os momentos. Muitas e diversas foram as contribuições de outros professores: Maria Alexandra pelo apoio incondicional, Wesley pela paciência com minha "criatividade" em estatística, Kato pelo companheirismo e atenção, Valéria por sua inestimável contribuição ao campo de saber. Agradeço ao professor Clóvis L. Machado-da-Silva pelas melhores aulas de minha vida.

Ao prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, orientador deste trabalho, agradeço imensamente o privilégio de ter me aceitado como orientanda. Suas orientações conseguiram aliar rigor, clareza, firmeza e humor e tornar bons mesmo os momentos mais angustiantes. Serei sempre grata por todo o desenvolvimento que conviver com alguém tão brilhante me propiciou e por acreditar em mim mesmo quando eu achava que deveria voltar para o mundo corporativo. Agradeço também a sua esposa Sara, por ter me recebido em sua casa para orientações em datas estranhas como começo de janeiro e carnaval, pois seu charme e simpatia tornaram ainda mais agradáveis tais orientações.

Aos professores que compõem a banca examinadora Clóvis L. Machado-da-Silva e Jansen Maia Del Corso, pois sua leitura reveste meu trabalho de credibilidade e valor.

Agradeço a Jane, companheira de mestrado, pela convivência, por ter me ensinado a escrever e por ser um modelo de ética e responsabilidade. Espero que tenhamos muitos outros projetos juntos. Agradeço a todos os colegas e amigos, que neste período conviveram mais com minha ausência do que comigo e sei que, mesmo à distância, estão torcendo por mim. À Bia pela amizade que resiste ao tempo, pois há muitos anos é a minha melhor amiga; à Korki pelas partidas “daquele jogo” que ela nem sabe dizer o nome e sempre ganha; à Batatinha pela torcida e apoio; ao Gustavo e Ângela pela convivência boa, serena e sempre estimulante; ao Edson e Sandra pelo rock’n roll que trazem para minha vida; à Mirian, Magda e Marcela pelo apoio incontestado e por serem um referencial importante para mim.

A meus irmãos Marcos e Murilo, pessoas que eu amo e admiro, e suas esposas e filhos, meu muito obrigado. A presença de vocês em minha vida sem dúvida é uma dívida e faz com que, independente de onde esteja, eu sinta que tenho um lugar no mundo para onde voltar. Conviver com vocês faz a minha vida melhor. Agradeço a minha mãe por ela ser a mulher mais forte que conheço, constituindo uma referência importante de determinação. Conviver com ela faz de mim uma pessoa mais segura e feliz. A meus sogros e cunhados, agradeço a paciência com minhas ausências, o respeito pelas minhas escolhas, o apoio e por acreditarem em mim mais do que eu mesma.

Mesmo se tivesse todo o espaço e palavras do mundo não conseguiria agradecer apropriadamente ao Clóvis. Como colocar em frases a imensa gratidão e orgulho que sinto por ter uma pessoa tão especial como companheiro nesta vida? Agradeço a ele por há anos me provocar para “parar de brincar de estudar” e fazer o mestrado, pela companhia em todas as horas, pelos cafés na madrugada, por aturar os janeiros sem viagem e os fins de semana sem cinema, pelas conversas sem fim. Por sua segurança e clareza em todas as horas, por ter passado com mérito no curso “Marido de Mestranda” onde aprendeu a dizer sempre a coisa certa, independente do tamanho de minha angústia, serei eternamente grata. Pela diversidade de papéis que desempenha em meu cotidiano, sendo meu melhor amigo desde minha adolescência, meu marido há cinco anos, leitor e autor predileto desde sempre, dedico a você todo o meu amor. Conviver com você faz com que me sinta amada e feliz. Muito obrigada por ser meu companheiro nesta longa jornada noite adentro que é a vida.

## RESUMO

A turbulência ambiental tem crescido nos últimos anos, derivando do aumento da frequência de mudanças que atingem as organizações e do acirramento da competição entre elas. Frente a este quadro, intensificou-se o debate sobre quais características, competências e estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações produtoras de bens e serviços. Uma abordagem que tem se mostrado útil é a que investiga a relação entre a cognição do dirigente, incluindo sua interpretação do ambiente, com escolhas estratégicas para sua empresa. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é compreender de que forma o contexto de referência do estrategista da pequena empresa impacta no comportamento de imitação das características percebidas em seus principais concorrentes. A metodologia de estudo aliou procedimentos quantitativos, como aplicação de questionário e formação de *clusters* para os contextos de referência, com procedimentos qualitativos, como a aplicação da técnica grade de repertório para levantamento de elementos constitutivos da cognição dos dirigentes. Foram coletados dados em 50 pequenas empresas industriais de segmentos variados. Um resultado encontrado é que a cognição do dirigente é constituída socialmente (com categorias mentais comuns em diferentes indivíduos) e, ao mesmo tempo, individualmente (cada conjunto de categorias é exclusivo). Outro resultado é a percepção de que o contexto de referência parece impactar no grau de similaridade pretendido entre a empresa e o conjunto de seus concorrentes. Conclui-se então que a interpretação do ambiente e o isomorfismo mimético conseqüente são elementos importantes no estabelecimento da estratégia nas pequenas empresas estudadas. Nas organizações com um contexto de referência mais restrito, a intenção predominante do estrategista é a diferenciação em relação aos concorrentes; já nas com um contexto de referência mais amplo, é de isomorfismo.

## ABSTRACT

Environmental turbulence has increased in the last years, deriving from growth in frequency changes that impact organizations and from amplified competition among them. In this scenario, the debate about which characteristics, competencies and strategies are necessary for success and longevity of productive organizations has intensified. An approach that has been proved useful is the investigation of the relationship between managerial cognition, including environment interpretation, and strategic choices for the organization. Thus, the objective of this piece of research is to understand how the context of reference adopted by the small business strategist impacts upon imitative behavior of the main competitors' perceived traits. The research method combined quantitative procedures, such as questionnaires and clusters analysis, with qualitative ones, such as application of repertory grid technique for eliciting constructs in managers' cognition. Data were collected from 50 manufacturing small firms doing business in a variety of fields. One result indicated that managerial cognition is socially construed (with mental categories that are common to many individuals) and, also individually (each set of categories is unique). Another result is the perception that context of reference seems to impact on the pretended degree of similarity between the firm and its competitors. One can conclude, thus, that the environment interpretation and consequent mimetic isomorphism are important elements in defining strategy for the studies small firms. In organizations with a more restrict context of reference, the prevalent strategic intention seems to be differentiation from competitors; while in an ampler context of reference, isomorphism seems to prevail.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estratégias deliberadas e emergentes.....	19
Figura 2	Processo de criação e difusão institucional.....	33
Figura 3	Pilares Institucionais e variação de níveis: escolas ilustrativas.....	34
Figura 4	Relação entre as variáveis.....	58
Figura 5	Círculo unitário e posição atual para a Empresa 10 .....	86
Figura 6	Círculo unitário e posição pretendida para a Empresa 10.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Viés cognitivo e decisão estratégica.....	23
Quadro 2	Etapas de aplicação da grade de repertório.....	26
Quadro 3	Corolários da Teoria dos Construtos Pessoais de Kelly.....	26
Quadro 4	Componentes de representação do indivíduo e organizações.....	27
Quadro 5	Três pilares das instituições.....	31
Quadro 6	Pilares institucionais e condutores.....	32
Quadro 7	Ambientes técnico e institucional e organizações ilustrativas.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Setores de atuação.....	71
Tabela 2	Idade das empresas e experiência dos gestores.....	73
Tabela 3	Ramos de negócio e contexto de referência.....	78
Tabela 4	Construtos elicitados e frequência de utilização.....	81
Tabela 5	Movimento de diferenciação.....	85
Tabela 6	Movimento de isomorfismo.....	85
Tabela 7	Diferenciação e isomorfismo por correlação média.....	89
Tabela 8	Similaridade e movimento para os três contextos.....	91
Tabela 9	Movimento para os dois contextos.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distâncias para o agrupamento.....	75
Gráfico 2	Grupos de contexto de referência .....	75
Gráfico 3	Distâncias para o agrupamento.....	92
Gráfico 4	Grupos de contexto de referência.....	93

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3	DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL.....	14
1.4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5	APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA...	14
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	ESTRATÉGIA.....	17
2.2	COGNIÇÃO E ESTRATÉGIA.....	21
2.3	TEORIA INSTITUCIONAL.....	28
2.3.1	<b>Teoria Institucional e estratégia.....</b>	<b>42</b>
2.4	ISOMORFISMO.....	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	57
3.1.1	<b>Perguntas de pesquisa.....</b>	<b>57</b>
3.1.2	<b>Definição constitutiva e operacional das variáveis.....</b>	<b>58</b>
3.1.3	<b>Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa.....</b>	<b>59</b>
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	60
3.2.1	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>60</b>
3.2.2	<b>População e amostra.....</b>	<b>61</b>
3.2.3	<b>Dados: tipo, coleta e tratamento.....</b>	<b>62</b>
3.2.3.1	Contexto de referência.....	62
3.2.3.2	Isomorfismo mimético atual e pretendido.....	64
3.3	FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS.....	67
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	68
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	71
4.2	CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	74
4.3	ISOMORFISMO MIMÉTICO.....	78
4.4	ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	91
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A turbulência ambiental tem crescido vertiginosamente nos últimos anos e deriva do aumento da frequência de mudanças que atingem as organizações e da aceleração da velocidade de difusão delas (ANSOFF e McDONNEL, 1993). Outro elemento que incrementa a turbulência ambiental é a globalização, que consiste na intensificação da concorrência por meio da eliminação de barreiras a trocas comerciais e expõe as empresas a padrões inéditos de competição. Com a consolidação da globalização, intensificou-se o debate sobre quais características, competências e estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações produtoras de bens e serviços (BARBOSA, 2001).

Frente a este quadro, os estudos sobre estratégia organizacional tornaram-se mais freqüentes e multifacetados. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso, indica que “não existem respostas corretas neste campo, mas existem orientações interessantes e construtivas” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20). De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), é possível classificar os estudos sobre estratégia em duas correntes, uma de natureza econômica e outra organizacional. A primeira entende a estratégia como resultado das escolhas racionais dos atores organizacionais, buscando maior eficácia e eficiência face à competição; já a segunda investiga a relação da estratégia com características organizacionais, como estrutura e tecnologia.

Na revisão dos estudos sobre formulação e implementação de estratégias em pequenas empresas, são encontrados representantes de ambas as correntes (BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; HAYASHI Jr., BARANIUK e BULGACOV, 2003; ROSÁRIO e BARBOSA, 2002). Isto corrobora a visão de Gimenez (2000), de que há um esforço maior para a compreensão deste fenômeno, resultando em um aumento no número de estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas e médias empresas (PME's). Tal aumento parece refletir a importância das PME's para a economia nacional, já que elas constituem 99% do número de empresas formais do país, concentram cerca de 44% do valor bruto gerado pela atividade industrial e ocupam cerca de 65% da mão-de-obra nacional (RAMOS, 2001).

Para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas. Sendo assim, a pesquisa apresentada nesta dissertação tem a intenção de investigar estas escolhas, tendo como base de referência a teoria institucional. Para caracterizar e delimitar o estudo proposto, nesta introdução são apresentados o tema e o problema de pesquisa, bem como seus objetivos e justificativas. As outras seções deste trabalho apresentam a base teórico-empírica, a metodologia, a descrição e análise dos resultados e as conclusões e recomendações.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Analisando a produção sobre estratégia em pequenas empresas, Gimenez (2000) discrimina três abordagens para o tema: econômica, empreendedora e administrativa. Na econômica, o enfoque é a contribuição delas para o desenvolvimento social por meio da mensuração de indicadores como número de empresas, taxa de ocupação da mão-de-obra, empregos gerados, participação na produção, etc. Na segunda abordagem, chamada de empreendedora, são investigadas as características pessoais do empreendedor, os aspectos ligados à geração de novos negócios e o impacto das políticas públicas sobre estes processos. Já na linha administrativa, o foco é a discriminação da especificidade da administração de um pequeno negócio, contemplando o gerenciamento das áreas funcionais, o processo decisório e o planejamento. Porém, para o autor, os estudos contidos nestas três abordagens não contemplam a investigação dos motivos que levam os dirigentes de pequenas empresas a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

A investigação desta questão parece demandar um enfoque maior na cognição do tomador de decisão e na percepção que este tem de seu espaço competitivo. Tal enfoque pode ser encontrado nos trabalhos dos neo-institucionalistas, onde a investigação dos elementos cognitivos dos estrategistas tem gerado a compreensão do *frame* utilizado na escolha estratégica (ALVES, 2002;

BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; FONSECA e FERNANDES, 2000; GONÇALVES, 1998; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA, MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2002; MONTEIRO, 1999).

Para os institucionalistas, a competição entre as empresas ocorre em duas facetas distintas do ambiente institucional: técnica e institucional. Na faceta técnica, as empresas são recompensadas pelas trocas de produtos e serviços decorrentes de sua eficiência e eficácia; já no âmbito institucional, a competição decorre da busca por maior legitimidade, que é um reflexo do quanto uma organização reflete os valores e modelos entendidos como corretos pela sociedade onde está inserida (SCOTT, 1992; SCOTT e MEYER, 1994; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). O ambiente pode ainda ser subdividido em quatro contextos de referência (local, regional, nacional e internacional), que representam o foco de atenção da organização (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Em seu espaço competitivo, as organizações sofrem pressões para a homogeneidade (isomorfismo), o que pode afetar suas características estratégicas e operacionais.

Estudos anteriores (BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; GONÇALVES, 1998; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MONTEIRO, 1999) sugerem que as pressões provenientes dos ambientes técnico e institucional são assimiladas e interpretadas pelos dirigentes de pequenas empresas em função de seu contexto de referência, impactando nas escolhas estratégicas destas organizações. O problema de pesquisa proposto, que será apresentado a seguir, decorre da percepção de que ainda não há indícios na literatura que permitam identificar se diferentes contextos de referência culminam também em diferença na intensidade da busca de similaridade por meio de movimentos isomórficos.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, pode-se destacar que a forma como as organizações assimilam e respondem às pressões ambientais, provenientes do ambiente técnico e institucional na qual estão inseridas, pode ser um indício importante para a compreensão da formulação de estratégias competitivas, especialmente em pequenas empresas (GIMENEZ e GRAVE, 2002b; MACHADO-

DA-SILVA E FONSECA, 1999). Identificar se, em função do contexto de referência, há diferenças na intensidade do isomorfismo mimético atual e pretendido, pode ser um indicador da maneira como a estratégia de pequenas empresas é moldada pela percepção de seu estrategista e do quanto ela reflete as pressões ambientais.

Assim, o problema de pesquisa proposto é:

Há diferença na intensidade do isomorfismo mimético atual e pretendido em empresas de pequeno porte de Curitiba-PR, para os diferentes contextos de referência?

### 1.3 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se existem diferenças na intensidade do isomorfismo mimético atual e pretendido em empresas de pequeno porte de Curitiba-PR, para os diferentes contextos de referência.

### 1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das empresas em estudo.
- Mensurar o isomorfismo mimético atual e pretendido das empresas em estudo.
- Discriminar a relação existente entre contexto de referência e isomorfismo mimético.

### 1.5 APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Para Machado-da-Silva *et al* (2001), a inserção da perspectiva institucional de análise no campo dos estudos organizacionais é crescente, em termos quantitativos e qualitativos, e observa-se a notável evolução desta teoria. Porém, para Tolbert e

Zucker (1998, p. 196), “a teoria institucional ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco um conjunto de métodos específicos”, o que pode levar à negligência no estudo de fatores relevantes para as variações no processo de institucionalização e “sobre como tais variações podem afetar o grau de similaridade entre conjuntos de organizações” (TOLBERT e ZUCKER, 1998, p. 197).

Uma justificativa teórica para a realização desta pesquisa é a utilização de uma metodologia inédita nos estudos institucionalistas, o que pode contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de variáveis-padrão e para a evolução dos métodos de estudo dos processos de institucionalização.

Outra justificativa teórica diz respeito às variáveis escolhidas, pois a compreensão da relação entre contexto de referência e isomorfismo mimético pode contribuir para a futura formulação de hipóteses em estudos de tal área. Isto permitiria uma melhor compreensão do impacto das pressões externas e da forma como estas são percebidas e interpretadas pelos dirigentes de PME's, interferindo no processo estratégico de pequenas empresas.

A investigação da estratégia baseada em princípios e métodos característicos dos estudos organizacionais pode culminar em contribuições importantes para o entendimento do fenômeno (WHIPP, 2004) e possibilitar um estudo menos prescritivo. Investigar a estratégia como ela ocorre na prática parece ser uma necessidade nos estudos sobre o tema, pois, como afirma Machado-da-Silva (2004, p. 254), é necessário entender “não como deveria acontecer, mas como realmente acontece”. Portanto, uma justificativa para a execução desta pesquisa é seu caráter exploratório e não determinístico, permitindo conhecer um pequeno fragmento a mais do processo estratégico em pequenas empresas.

Os estudos sobre isomorfismo no Brasil utilizam predominantemente uma abordagem interpretacionista (MOROSINI, 2001; ROSSETTO e ROSSETTO, 2002; SERRALHEIRO e ROSSETTO, 2004), que permite identificar a existência de movimentos isomórficos, mas não quantificar o impacto destes no processo estratégico das organizações. Sendo assim, estudar isomorfismo em uma

abordagem que integra elementos quantitativos e qualitativos pode representar uma contribuição teórica para a compreensão deste fenômeno.

Dada a relevância econômica das PME's, compreender seu processo estratégico pode contribuir para o incremento de sua longevidade e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico. A investigação de como a percepção dos movimentos da concorrência impacta na estratégia pode elucidar os motivos de determinadas escolhas. Isto possibilitaria aos dirigentes de PME's a adoção de estratégias mais adequadas às forças ambientais a que suas empresas estão submetidas.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Na seção anterior, foram delineados o problema, suas justificativas teóricas e práticas e definidos os objetivos da pesquisa. Como o problema trata da relação entre contexto de referência e isomorfismo mimético, nesta seção serão apresentados o referencial teórico inerente à discussão proposta e o referencial empírico, destacando alguns resultados de trabalhos anteriores sobre o tema.

A elaboração da base teórico-empírica deste estudo foi dividida em quatro seções: (i) estratégia, com uma revisão das linhas teóricas que discutem o tema; (ii) cognição e estratégia, abordando a inovação trazida ao campo de estudos sobre estratégia por tal linha; (iii) teoria institucional, onde é discutida a origem desta teoria, seus pressupostos, a distinção das pressões provenientes dos ambientes técnico e institucional, a apresentação de conceitos como contexto de referência e campo organizacional, bem como a relação entre institucionalismo e estratégia; (iv) isomorfismo, que aponta seus três mecanismos de propagação, e alguns resultados empíricos existentes na literatura sobre o tema.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é tema recorrente nos trabalhos em administração. Com a crescente complexidade do ambiente, devido às transformações econômicas, políticas e sociais trazidas pelo processo de globalização, seu estudo nos últimos trinta anos tem sido mais freqüente. A própria evolução conceitual acerca do tema reflete a ascendente dinâmica da sociedade contemporânea, indicando uma preocupação das organizações em obter um grau suficiente de competitividade neste contexto mais volátil e multifacetado. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p. 95), “a estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em um conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise”.

De acordo com um levantamento realizado por Whipp (2004), o termo estratégia deriva do ambiente militar e é apropriado pelo mundo dos negócios com o aumento da competição entre organizações. O autor aponta ainda que na década de 1980, com a ascensão dos economistas neo-liberais e a intensificação das atividades comerciais, o uso da palavra estratégia nos discursos da imprensa e empresas é intensificado. Mintzberg e Quinn (2001) também apontam que o termo é antigo e permeado por diferentes significações, e apresentam cinco entendimentos sobre seu sentido, refletidos nos conceitos de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

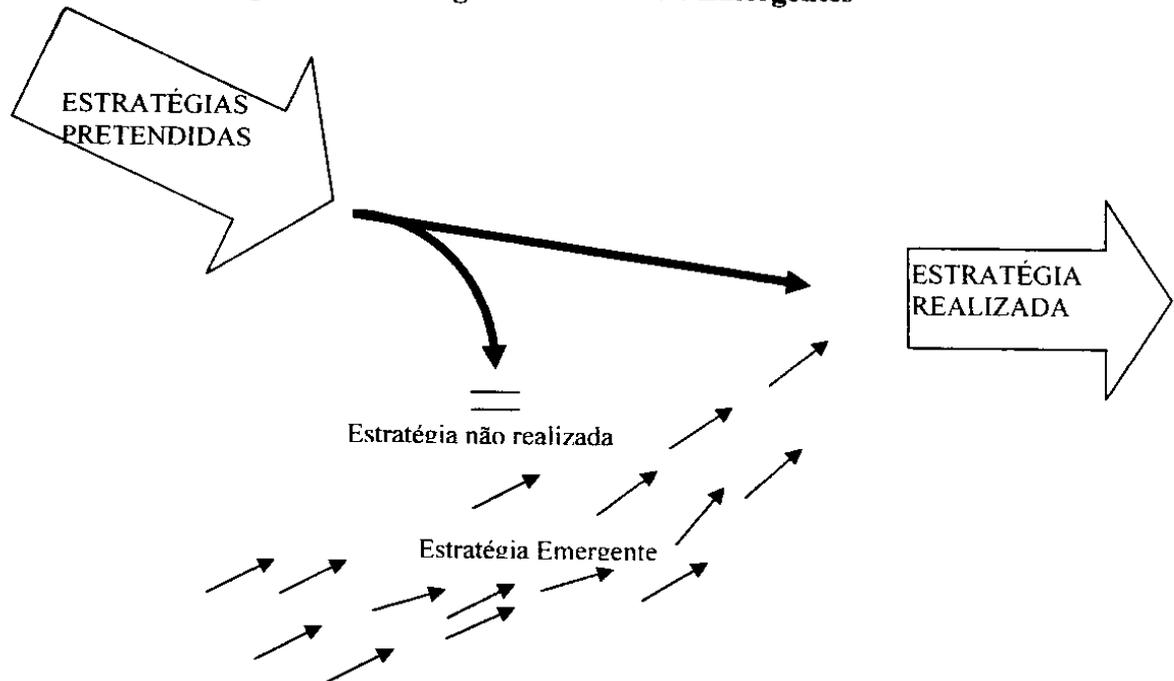
O plano refere-se a uma diretriz, conscientemente engendrada para lidar com o ambiente. Pode fazer parte dele utilizar alguma estratégia de pretexto (manobra) para lidar com alguma ameaça ou enganar os competidores.

O padrão seria decorrente da consolidação do plano como ação, desencadeando um fluxo coerente de ação nas organizações. Porém, a relação entre plano e padrão é dinâmica. Os autores chamam a atenção para discontinuidades estratégicas apontando que um plano (composto de estratégias pretendidas) pode tanto se tornar uma realidade (estratégias deliberadas), como se mostrar inviável (estratégias não realizadas) ou, ainda, concretizar-se por estratégias não formuladas inicialmente, mas que surgiram no curso da ação (estratégias emergentes). A relação entre estratégias deliberadas e emergentes é representada pelos autores na figura 01.

Já a estratégia como posição trata da inserção da organização em seu ambiente e pode ser entendida em termos econômicos (posicionamento no ambiente competitivo de forma a maximizar os resultados) ou ecológicos (posição como um nicho, que discriminaria a organização do total da população de semelhantes).

O quinto e último entendimento da estratégia é a perspectiva, que pode ser definida como um conceito presente na mente dos estrategistas, que "é para as organizações o que a personalidade é para os indivíduos" (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 30), e que os autores comparam com os conceitos de cultura e caráter organizacional.

**Figura 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes**



Fonte: MINTZBERG E QUINN, 2001

Coerente com esta visão de múltiplos papéis da estratégia, várias escolas de pensamento têm desenvolvido teorias com a intenção de delimitar o fenômeno e abordar as melhores maneiras de conduzir sua formulação e implementação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) elencam dez escolas de pensamento sobre estratégia, agrupando-as em três categorias. A primeira é chamada de prescritiva, pois se preocupa mais em postular como a estratégia deve ser elaborada do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Esta categoria reúne as escolas do *design* (que concebe a estratégia como visão mais influente para combinar forças internas e externas), do planejamento (que utiliza em modelos mais formais e burocráticos os conceitos da escola do *design*) e a do posicionamento (que concebe a estratégia como uma escolha entre posicionamentos limitados). As escolas associadas a esta categoria derivam, predominantemente, do que Gimenez *et al* (1999) chamam de perspectiva econômica, predominante nesta área de estudo até meados da década de oitenta do século passado.

A segunda categoria é descritiva e estuda como as estratégias são, de fato, formuladas. São compreendidas neste grupo as escolas empreendedora (a estratégia como uma visão do empreendedor), cognitiva (a estratégia como um processo cognitivo), do aprendizado (onde formulação e implementação são processos dialeticamente influenciados e a estratégia é a relação entre intenções pré-determinadas e emergentes), do poder (a estratégia como resultante de jogos e negociações entre os ambientes internos e externos), cultural (a estratégia é mediada pela cultura organizacional e de seus personagens) e ambiental (estratégia como reação às forças dominantes do ambiente).

As escolas empreendedora e cognitiva podem ser associadas a uma perspectiva mais recente na literatura que Gimenez *et al* (1999) chamam de empreendedora, pois tentam associar as características pessoais do dirigente ao processo estratégico, especialmente em pequenas empresas.

A terceira categoria busca a integração e é representada pela escola da configuração, que vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças e defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados.

Apesar da diversidade das abordagens sobre o tema, parece predominar no estudo da estratégia um paradigma racionalista (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003; LAROCHE e NIOCHE, 1994;) que pressupõe a existência de um decisor bem identificado, com consciência clara do histórico e das condições atuais, e um momento delimitado para a tomada de decisão. Este enfoque parece embasado em um pressuposto da economia clássica, o de que o responsável pela tomada de decisão conheceria todas as alternativas possíveis de ação e teria habilidade computacional para avaliá-las em função de suas diversas conseqüências, não importa quão heterogêneas fossem. Outro pressuposto que pode ser apontado é o de que, nesta visão, o agente decisor é entendido como livre de amarras sociais e age desconectado do tecido social onde está inserido. Com tal desconexão, a ação estratégica é entendida como resultado da vontade do estrategista, sem nada que constranja sua ação.

Porém, com o pioneiro trabalho de Simon (1996), originalmente publicado em 1970, que aponta a racionalidade limitada dos agentes decisores, este agente e as condições envolvidas no processo decisório ganham relevância nos estudos da área. Para este autor, a racionalidade envolvida no processo decisório é limitada, o que significa que o agente decisor possui conhecimento apenas imperfeito, devido a sua limitada capacidade computacional e à complexidade do ambiente onde as organizações estão inseridas. As limitações que envolvem a tomada de decisão levam o agente decisor a: a) optar por alternativas satisfatórias e não ótimas; b) substituir objetivos intangíveis por sub-objetivos tangíveis e passíveis de mensuração; c) dividir a tarefa de decidir entre diversos especialistas, coordenando seu trabalho por meio de uma estrutura de relações de comunicações e autoridade.

Novas abordagens tentam, então, re-significar a relação da organização com o seu meio e a estrutura interna inerente à tomada de decisão. Para Scott (1992, p. 141), desenvolveu-se uma “saudável controvérsia sobre os méritos da aplicação de medidas subjetivas e perceptuais *versus* medidas objetivas em relação ao ambiente” que refletiam não só questões metodológicas, mas também diferenças teóricas significativas sobre a relação da organização com o meio. Duas correntes de pensamento influenciadas por tal embate - a cognitiva e a institucionalista - serão descritas, a seguir, com o objetivo de apresentar os elementos centrais da teoria que norteou o delineamento da pesquisa realizada.

## 2.2 COGNIÇÃO E ESTRATÉGIA

A cognição pode ser entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, o que envolve sua aquisição, organização e uso (GIMENEZ, 2000). Para Bastos e Borges-Andrade (2004, p. 69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo”. Para os pesquisadores que investigam as organizações em acordo com um paradigma cognitivista, a divisão entre organização e ambiente é arbitrária e a própria dicotomia entre estes dois elementos já comporta pressupostos da formação objetiva do

ambiente (SMIRCICH e STUBBART, 1985). Esta corrente de pensamento adota a posição da construção (enact) do ambiente, onde o compartilhamento dos significados é construído na interação social dos atores envolvidos com as organizações. Neste sentido, o estrategista é responsável por um “processo interpretativo, criando linhas imaginárias” (SMIRCICH e STUBBART, 1985, p. 726) que desenham a realidade organizacional.

Para Laroche e Nioche (1994), é possível distinguir três abordagens diferenciadas dentro dos estudos cognitivistas: a do viés cognitivo, a dos mapas mentais e a dos paradigmas cognitivos. A abordagem do viés cognitivo procura identificar quais os elementos que influenciam o processo decisório de forma a torná-lo parcial, rígido ou ineficaz.

São elencados pelos autores sete tipos de vieses que interferem nas três etapas do processo de decisão (identificação do problema, produção de alternativas e sua avaliação e seleção). A visualização dos elementos relacionados é demonstrada no quadro 01.

Para os autores, o problema da abordagem do viés cognitivo é que sua concepção também está embasada no paradigma racionalista, i.e., a existência de um decisor bem identificado e um momento delimitado para a tomada de decisão, o que não é coerente com a complexidade dos processos cognitivos. Eles afirmam ainda, que esta abordagem não leva em consideração questões como a seleção dos elementos que serão incluídos no processo decisório ou o conteúdo e significado destes elementos para o decisor.

A segunda abordagem é a dos mapas cognitivos, que busca a representação gráfica do processo de pensamento dos decisores, por meio da elicitación dos conceitos envolvidos neste processo e de suas relações. A avaliação dos autores sobre esta abordagem é “que ela pode ser um formidável meio de descoberta e uma notável oportunidade de aprendizagem” (LAROUCHE e NIOUCHE, 1994, p. 70). Porém, é feita uma advertência sobre o risco da utilização dos mapas cognitivos ser tautológico, ao tentar explicar a decisão pelo mapa mental subjacente a ela.

**Quadro 1- Viés cognitivo e decisão estratégica**

<b>Etapas do Processo de Decisão</b>	<b>Viés Cognitivo</b>	<b>Efeitos</b>
<b>Formulação dos fins e identificação dos problemas</b>	<b>Ancoragem:</b> o decisor está atado ao julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente	Não percepção dos indícios e desvios
	<b>Comprometimento e escalada:</b> o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz o efeito esperado	Minimização dos desvios, não revisão da estratégia
	<b>Raciocínio por analogia:</b> o decisor transpõe o caso simplificado conhecido para o contexto complexo	Supersimplificação do problema e estratégia não adequada
<b>Produção de um elenco de soluções estratégicas</b>	<b>Focalização de uma solução preferida de antemão:</b> o decisor focaliza as vantagens de sua opção preferida e as desvantagens das outras opções	Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida
<b>Avaliação e seleção de uma solução</b>	<b>Falsa representatividade:</b> o decisor generaliza excessivamente baseado em situações passadas, casos, experiências	Má apreciação das conseqüências das soluções
	<b>Ilusão de controle:</b> o decisor superestima o seu grau de controle sobre o curso dos eventos	Má apreciação dos riscos
	<b>Desprezo das soluções incompletamente descritas</b>	Rejeição prematura das soluções

Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 66).

A terceira abordagem é a do paradigma estratégico, que se apresenta como uma coleção de mapas cognitivos comuns justapostos, um sistema cognitivo compartilhado que define e articula os elementos concernentes à tomada de decisão (LAROUCHE e NIOUCHE, 1994). Para os autores, o paradigma estratégico é relativamente estável e promove a convergência da ação na organização, mas pode ser duramente questionado em um período, entrando em crise e sendo substituído por um novo paradigma.

Os estudos que analisam o comportamento estratégico das organizações sob um ponto de visto cognitivo são recentes, se comparados com outras correntes de pensamento (GIMENEZ et al, 2000). Porém, podem ser destacados alguns trabalhos que buscam detectar como o modelo mental do dirigente interfere no processo de escolha estratégica. No trabalho de Bogner e Thomas (1993), é proposto um modelo que integra elementos do modelo econômico de formação de grupos estratégicos e do que agrupa os concorrentes em grupos cognitivos. Estes autores propõem que as

decisões sobre alocações de recursos nas organizações são influenciadas por fatores econômicos e pelas percepções da coalizão dominante, sendo que este último elemento seria o mais impactante em tais decisões. Mudanças no ambiente competitivo, por sua vez, trazem consequências não só para as características econômicas da competição, mas também para os elementos cognitivos dos participantes destas organizações. Já no trabalho de Reger e Huff (1993), é apontado que no ambiente competitivo delimitado pela população de empresas em uma indústria, a formação dos grupos estratégicos é decorrente do compartilhamento de percepções e comunalidades cognitivas. O enfoque cognitivo permitiria, então, encontrar nuances nos agrupamentos estratégicos que não são percebidas em estudos econômicos de análise dos concorrentes.

Para as autoras, a inclusão dos elementos cognitivos nos estudos sobre comportamento estratégico pode permitir o desenvolvimento de trabalhos que contenham melhor capacidade de explicação para o comportamento de posicionamento competitivo. No trabalho de Calori, Johnson e Sarnin (1994), o estrategista principal das organizações é descrito como um “cognizer” (CALORI, JOHNSON e SARNIN, 1994, p. 438), ou seja, além das funções tipicamente atribuídas de tomador de decisão, líder visionário e ator político, os autores identificam a responsabilidade de interpretar o ambiente e formar alternativas para o comportamento estratégico. Para estes autores, a qualidade da interpretação de ambientes complexos pode impactar na performance das organizações, e a formação do estrategista precisa ser acompanhada de experiências em múltiplos cenários, em uma tentativa de desenvolver sua habilidade de formar mapas cognitivos mais amplos.

Já no trabalho de Daniels, Johnson e Chernatony (1994), é investigado se as características da competição são percebidas de forma homogênea ou heterogênea por um conjunto de estrategistas da mesma indústria. Usando a abordagem de mapas cognitivos, os autores concluem que a heterogeneidade é predominante em tal percepção e propõem que a interação social entre os estrategistas pode promover a compatibilidade cognitiva por meio do estabelecimento de crenças compartilhadas.

Um procedimento de investigação, surgido originalmente no campo da psicologia cognitiva, tem sido utilizado em estudos sobre o comportamento estratégico das organizações de enfoque cognitivista (GIMENEZ, 1995; GIMENEZ e GRAVEa, 2002; GIMENEZ *et al*, 2000; GIMENEZ, GRAVE e HAYASHI, 2004). A teoria de personalidade de Kelly (1963) e sua psicologia dos construtos pessoais geraram um instrumento de pesquisa capaz de permitir o conhecimento dos construtos cognitivos que orientam a percepção dos atores organizacionais. Para este autor, o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção. Estas categorias são embasadas no estabelecimento de similaridades e diferenças entre os elementos percebidos, o que constituiria um *frame* estável de referência para o indivíduo. Em pesquisa torna-se possível a eliciação destes construtos, utilizados pelo indivíduo para interpretar seu ambiente, pela aplicação de um conjunto de procedimentos conhecidos como técnica de grade de repertório. Uma vantagem da utilização de tal técnica é que os construtos são elicitados com uma interferência mínima, o que permite que o resultado seja associado às características do indivíduo e não às do pesquisador. Ao pesquisador cabe somente a definição de um amplo cenário inicial para a tarefa, que levará o indivíduo a definir os construtos relevantes para aquele cenário.

Outra vantagem seria a estruturação da técnica, que permite a replicação dos estudos desenvolvidos. Para ilustrar as características descritas acima, no quadro 2 são apresentadas as etapas para a aplicação de tal técnica, em um estudo sobre percepção da concorrência por um estrategista de pequena empresa. Já no quadro 03, são apresentados os principais corolários referentes a esta teoria, o que auxilia no entendimento da relevância desta técnica para estudos organizacionais baseados na perspectiva cognitiva.

**Quadro 2 – Etapas de aplicação da grade de repertório**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Identificação dos concorrentes	O entrevistado elabora uma lista que contenha os concorrentes mais relevantes no seu ambiente de negócios.
Listagem dos construtos	São apresentados ao entrevistado triades de concorrentes e é solicitado que ele indique de que forma dois deles se parecem e um é diferente.
Análise dos concorrentes e da empresa	É solicitado que o entrevistado classifique por uma escala likert as características de cada concorrente e de sua empresa.

Fonte: Adaptado de Gimenez e Grave (2002a).

**Quadro 3 – Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly**

<b>Corolário</b>	<b>Descrição</b>
1 – Construção	A cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.
2 – Individualidade	Cada indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos.
3 – Organização	Este conjunto é organizado de forma a existir uma hierarquia de construtos tal que alguns sejam mais fortes e mais amplos do que outros.
4 – Dicotomia	Cada construto implica em dois pólos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica).
5 – Escolha	As pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.
6 – Extensão	Os construtos podem ser limitados a situações específicas.
7 – Experiência	O conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência.
8 – Modulação	Refere-se à questão de modificação de construtos decorrentes da experiência. Há construtos permeáveis e não. Permeabilidade refere-se à facilidade de modificação.
9 – Fragmentação	Dentro do conjunto de construtos, poderão existir subconjuntos que podem até ser incompatíveis.
10 – Equivalência	Duas ou mais pessoas apresentam processos psicológicos semelhantes, quando empregam construções de experiências similares.
11 – Sociabilidade	O conjunto dos construtos, ou parte dele, de uma pessoa pode ser compreendido por outras.

Fonte: adaptado de Bannister e Fransella (1986). In: Pidd (1998).

Dentro dos estudos focando a cognição dos estrategistas, uma nova tendência tem sido notada. Ela tem focado o estilo cognitivo do executivo, ou seja, a forma como é coletada, processada e analisada a informação. Muitos autores têm pensado na possibilidade de relacionar estas formas de processar informação com o processo de escolhas estratégicas da organização (GALLEN, 1997; GIMENEZ, 2000; SMITH, 2000;). Quando da tomada de decisão estratégica, este estilo seria responsável por determinada escolha, conduzindo a certa estratégia. Esta seria uma das explicações do porquê algumas organizações, enfrentando o mesmo ambiente

competitivo e tendo semelhantes objetivos, seguem caminhos diferentes para alcançá-los. Focando especificamente a questão do estilo cognitivo do estrategista da pequena empresa, pode-se destacar como trabalhos relevantes a produção de Gimenez (1995 e 2000) e Gimenez e Grave (2002a e 2002b).

A aproximação das abordagens cognitiva e institucional não é um tema inédito nos trabalhos sobre organizações. Uma análise da relação entre elas é apresentada no trabalho de Fonseca e Machado-da-Silva (2002), onde é descrito o tratamento dispensado ao conceito de estratégia organizacional nestas abordagens e na de escolha estratégica. Os autores apontam similaridades na forma como as teorias cognitiva e institucional representam o indivíduo e a organização, o que pode ser verificado no quadro 04.

**Quadro 4: Componentes da representação do indivíduo e organizações**

Representação	Abordagem Cognitiva	Abordagem Institucional
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Agente Psicossocial, com múltiplas racionalidades.</li> <li>→ Formulações de estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando a satisfação de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ator Social, ser social.</li> <li>→ Formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade.</li> </ul>
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Universo cognitivo, reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos</li> <li>→ Significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Arena social, componente do sistema de relações de um campo específico.</li> <li>→ Atividades padronizadas e frouxamente conectadas.</li> <li>→ Normas e regras sociais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Fonseca e Machado-da-Silva, 2002.

Outra similaridade possível entre as duas abordagens é o conceito de construção do ambiente (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; SCOTT e MEYER, 1994), mas a teoria institucional acrescenta uma contribuição original ao desdobrá-lo em duas dimensões e propor o fim da dicotomia entre organização e ambiente. O histórico da teoria institucional, seus pressupostos e contribuições empíricas serão discutidos na próxima seção deste trabalho, com o objetivo de fundamentar a discussão sobre teoria institucional e estratégia.

## 2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

As primeiras abordagens institucionalistas foram elaboradas no fim do século XIX e surgiram nos campos da economia, ciência política e sociologia. Apesar delas introduzirem temas ainda relevantes para a teoria institucional, em muito diferem de sua abordagem atual (SCOTT, 1992). As principais características e contribuições destes primeiros trabalhos institucionalistas serão descritos a seguir.

Na economia, os textos de Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell introduziram a preocupação com as forças sociais que modelam o comportamento humano e a influência das regras institucionalizadas sobre as transações econômicas (SCOTT, 1995). Jaccoby (*apud* SCOTT, 1995) aponta os avanços propostos pelo conjunto da obra destes autores, destacando: a) relativizar a concorrência perfeita ao abordar o poder de influência dos agentes econômicos envolvidos em uma transação; b) caracterizar a escolha dos agentes como exógena, pois é moldada pela influência de fatores sociais; c) criticar os modelos conceituais simplistas utilizados para discutir a motivação econômica; d) propor que as análises econômicas sejam feitas levando em consideração aspectos históricos e sociais, ao invés do modelo a-histórico e a-social proposto pela economia clássica.

Na ciência política, Scott (1995) entende que a abordagem institucionalista foi predominante na última metade do século XIX e nas primeiras décadas do século XX. O autor descreve as principais características da produção desta época como: i) preocupação com o *framework* legal e estrutura formal; ii) ênfase em uma descrição configurativa dos sistemas políticos; iii) certo conservadorismo ao descrever as instituições como fruto de sua história passada, mas, aparentemente, sem mudanças futuras; e iv) pouca relação com o teste empírico de suas hipóteses. Apesar de ter perdido sua predominância ao ser suplantada por outras abordagens, segundo o autor, a visão neo-institucional nas ciências políticas continua discutindo a estrutura normativa de referência e sua influência no comportamento social.

Apesar de sua importância nos campos da economia e ciências políticas, é na sociologia que a teoria institucionalista desenvolve suas mais significativas contribuições. Para Scott (1995), os dois grandes inspiradores destes primeiros trabalhos foram Émile Durkheim, ao investigar as bases das mudanças sociais, e

Max Weber, que discute as regras culturais que definem as estruturas e o comportamento social. Uma das principais iniciativas de aplicação da visão sociológica de Durkheim e Weber no estudo das organizações, para o autor, são os trabalhos empíricos desenvolvidos pelo grupo coordenado por Merton e o modelo de institucionalização proposto por Selznick. Eles tinham em comum “a ênfase na atribuição de valor aos procedimentos para além de sua utilidade instrumental” (SCOTT, 1995, p. 19). Outra contribuição descrita por Scott (1995) é atribuída a Parsons, que funda o institucionalismo cultural, examinando a relação entre a organização e seu meio e as formas como o sistema de valores é legitimado pelas conexões com o sistema de significação mais amplo da sociedade.

Scott (1992 e 1995) chama a atenção para o impacto da publicação do trabalho de Simon (1996) sobre a racionalidade limitada nos estudos organizacionais. Esta teoria levou os institucionalistas a novos *insights* e a uma visão mais específica da importância do ator social, em contraposição a uma visão excessivamente racional da ação individual. Esta corrente é denominada *neo-institucionalismo* e dela também derivam trabalhos em economia, ciência política e sociologia.

Na economia, surge a teoria de custo transacional, onde as instituições são entendidas como uma forma de minimizar o custo do oportunismo nas trocas econômicas. Na ciência política, o autor identifica duas correntes que investigam a estrutura dos sistemas políticos: a histórica (que busca no passado a estrutura simbólica que influencia o sistema atual) e a influenciada pela teoria da escolha racional (que concebe o sistema vigente como uma estrutura de governança promovida para proteger interesses dos atores). Na sociologia, surge a visão fenomenológica, que entende as instituições como um sistema simbólico compartilhado e dá embasamento aos estudos posteriores de Meyer e Rowan (1991), DiMaggio e Powell (1983), Scott e Meyer (1994) e Tolbert e Zucker (1998).

Já para Tolbert e Zucker (1998), a proliferação dos estudos sociológicos embasados na teoria institucional é proveniente de três linhas de estudo: a primeira seria a análise sociológica funcionalista, que aborda a existência e continuidade das estruturas para manutenção da ordem social; a segunda é classificada pelas autoras como análises sociológicas quantitativas de co-variação, e busca justificativa

econômica para explicar a co-variação de elementos nas estruturas organizacionais; a terceira, chamada de propriedades simbólicas das estruturas, propõe uma alternativa ao ator racional e econômico, ao destacar o caráter simbólico das estruturas e a circunscrição do ato social a este contexto simbólico.

Analisando o estado atual da teoria institucional, Scott (2001) define que instituições são estruturas sociais com alto grau de elasticidade, baseadas em elementos culturais-cognitivos, normativos e regulativos que, associadas a recursos e atividades, provêm estabilidade e significado à vida social. Elas são transmitidas por diversos condutores que incluem sistemas simbólicos e de relações, rotinas e artefatos, operando em diversas instâncias, desde o sistema mundial até as relações interpessoais. Para o autor, ainda que instituições promovam a estabilidade da vida social, elas estão sujeitas a processos incrementais e descontínuos de mudança.

Os tipos de elementos citados são considerados, pelo autor, os três pilares da teoria institucional. O primeiro deles, chamado de regulativo, é composto de elementos coercitivos formais (normas e leis) que pressionam para a ação institucionalizada, contrapondo sanções ao desrespeito do comportamento esperado. Para a concretização deste papel de influenciar o comportamento futuro é necessário o desenvolvimento não só das regras (normas e leis), mas também de instrumentos de monitoramento da ação social. A aplicação de sanções ou recompensas pode advir de mecanismos informais, como constrangimento ou evitação, ou de mecanismos formalizados, como tribunais ou órgãos de representação de classe. Neste pilar, é pressuposto que o ator social é guiado por uma lógica racionalista baseada na relação custo benefício. Esta idéia é coerente com pressupostos da psicologia behaviorista, que afirmam que a punição tem efeito limitado sobre o comportamento humano por só influenciá-lo na presença do agente punitivo. Segundo os behavioristas, na ausência do agente punitivo, o emissor do comportamento acreditará que vale a pena quebrar a norma ou lei por poder escapar à punição (SKINNER, 1993).

O segundo pilar, o normativo, enfatiza os valores e normas que condicionam a ação social, criando prescrições, valorações e obrigações que regulam a ação social. Valores podem aqui ser entendidos como representação do que é desejável, juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes e o

comportamento social podem ser comparados. Normas representam como as ações deveriam ser executadas e definem os meios legítimos para alcançar os objetivos valorados coletivamente. Neste pilar é proposta uma lógica de conformidade, baseada em uma dimensão moral advinda do contexto social. É esperado do indivíduo a internalização dos padrões morais, onde ele se comportará da forma correlata às expectativas existentes para seus diferentes papéis sociais.

Por último, o pilar cultural-cognitivo aborda os significados compartilhados socialmente e introjetados pelo indivíduo, entendendo que tais significados constituem a realidade social. A cognição seria, então, o elemento intermediário entre os estímulos externos ao indivíduo e suas respostas, provendo significação e sentido para o ambiente e para a ação. Neste pilar, a legitimidade é baseada numa noção de comunalidade, de compartilhamento dos fundamentos cognitivos que constituem aquilo que é conceitualmente correto e culturalmente sustentado. Os elementos constitutivos destes três pilares podem ser observados no quadro 5:

**Quadro 5 – Três pilares das instituições**

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural-Cognitivo</b>
<b>Base de submissão</b>	Recursos	Obrigação social	<i>Taken-for-grantedness</i> Entendimentos compartilhados
<b>Base de ordenamento</b>	Regras	Expectativas	Esquemas constitutivos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sanções	Certificação e acreditação	Crenças e lógicas de ação compartilhadas
<b>Base de legitimação</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, reconhecível e compreensível

Fonte: Adaptado de Scott, 2001, p. 52.

Segundo Scott (2001), é possível perceber diferenças nos pressupostos dos três pilares apresentados, que remetem a diferenças ontológicas sobre a interpretação do que é realidade e ação social. Para a vertente regulativa, a realidade é um fenômeno exógeno e a lógica da ação social remete a um agente decisor racional, ainda que dotado de uma racionalidade limitada, e a intenção de suas ações seria a defesa de seus interesses. Para os cognitivistas, a realidade social é uma construção coletiva mediada pela percepção de seus agentes, que em um processo contínuo de interação constroem a significação de suas ações. Neste

sentido, a ação social é o resultado da interação do indivíduo com o *framework* de significados compartilhados. Já a vertente normativa se encontra em um meio termo entre as duas anteriores, mas mais próxima da vertente cognitivista, por compartilhar com ela a idéia da construção coletiva da realidade social, e entender a ação social como escolhas delimitadas pela dimensão moral e a expectativa sobre os diferentes papéis que o indivíduo desempenha.

As três vertentes apresentam diferentes condutores (*carrier*, no original) que informam e mantêm o sentido socialmente compartilhado sobre a realidade social e desempenham um papel importante na regulação e normatização das ações sociais. Seus elementos perpassam a cultura, as estruturas sociais e as rotinas estabelecidas, informando os indivíduos e os grupos dos sentidos compartilhados e buscando tipificar o comportamento em função de valores já institucionalizados. Os diferentes condutores, associados a cada uma das vertentes, podem ser verificados no quadro 6:

**Quadro 6 – Pilares institucionais e condutores**

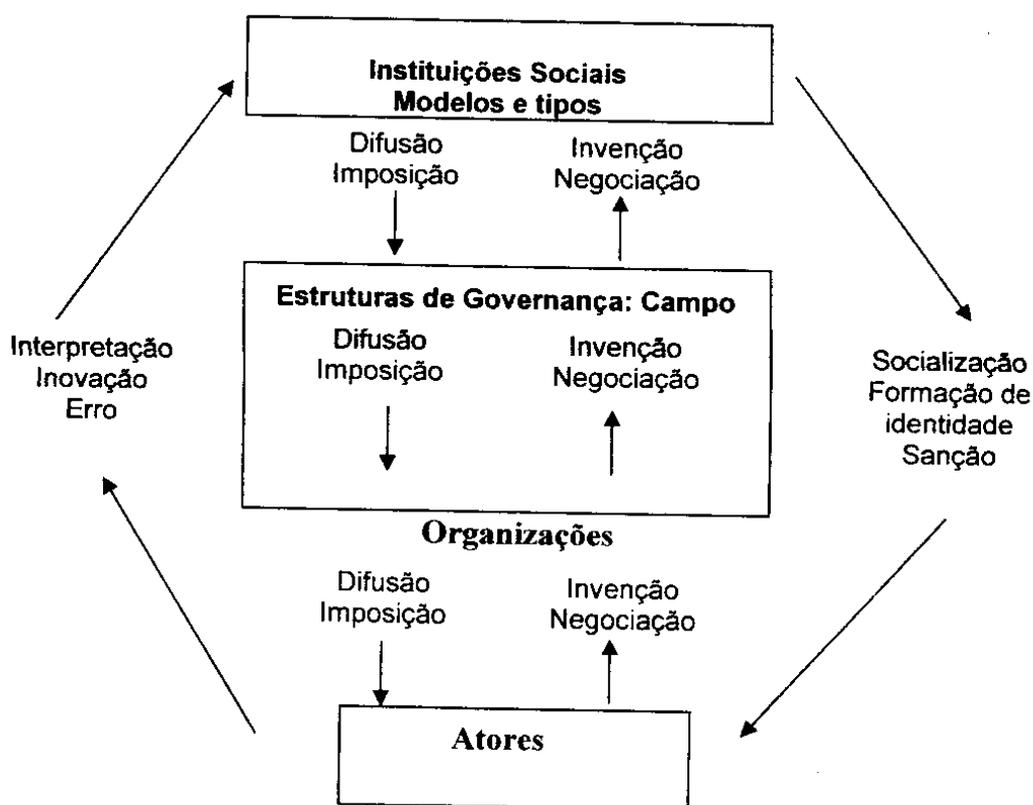
Condutor	Pilar		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Sistema simbólico	Regras, leis	Valores expectativas	Categorias, tipificações
Sistemas de relações	Sistemas de governança e de poder	Regimes e sistemas de autoridade	Isomorfismo estrutural, identidades
Rotinas	Protocolos, procedimentos-padrão	Cargos, papéis Performance na tarefa	Roteiros
Artefatos	Em acordo com especificações mandatórias	Corroboram padrões e convenções	Possuem valor simbólico

Fonte: Adaptado de Scott, 2001, p. 77.

O autor (SCOTT, 1995), ao discutir a forma e fluxo do processo de institucionalização, descreve os processos para criação e difusão de padrões institucionalizados. Neste modelo, há o fluxo topo-base, onde as instituições sociais moldam o contexto no qual as organizações são um nível intermediário e formam padrões institucionalizados onde os atores exercerão ações sociais inscritas em uma rede de crenças, normas e roteiros específicos. Este fluxo explica porque administradores, em diferentes situações, tendem a selecionar semelhantes estruturas e estratégias por um comportamento de imitação. Já o fluxo base-topo

tende a explicar os comportamentos de inovação e invenção, pois pressupõe que os atores e as organizações podem ter um papel ativo na formação de novos padrões institucionalizados que influenciarão as instituições sociais. No processo topo-base, os padrões esperados são difundidos ou impostos para os níveis inferiores. Já no processo base-topo, o nível inferior negocia ou inventa novas formas de ação que repercutirão nos níveis superiores. Tal dinâmica é representada pela figura 02:

**FIGURA 2 – Processo de criação e difusão institucional**

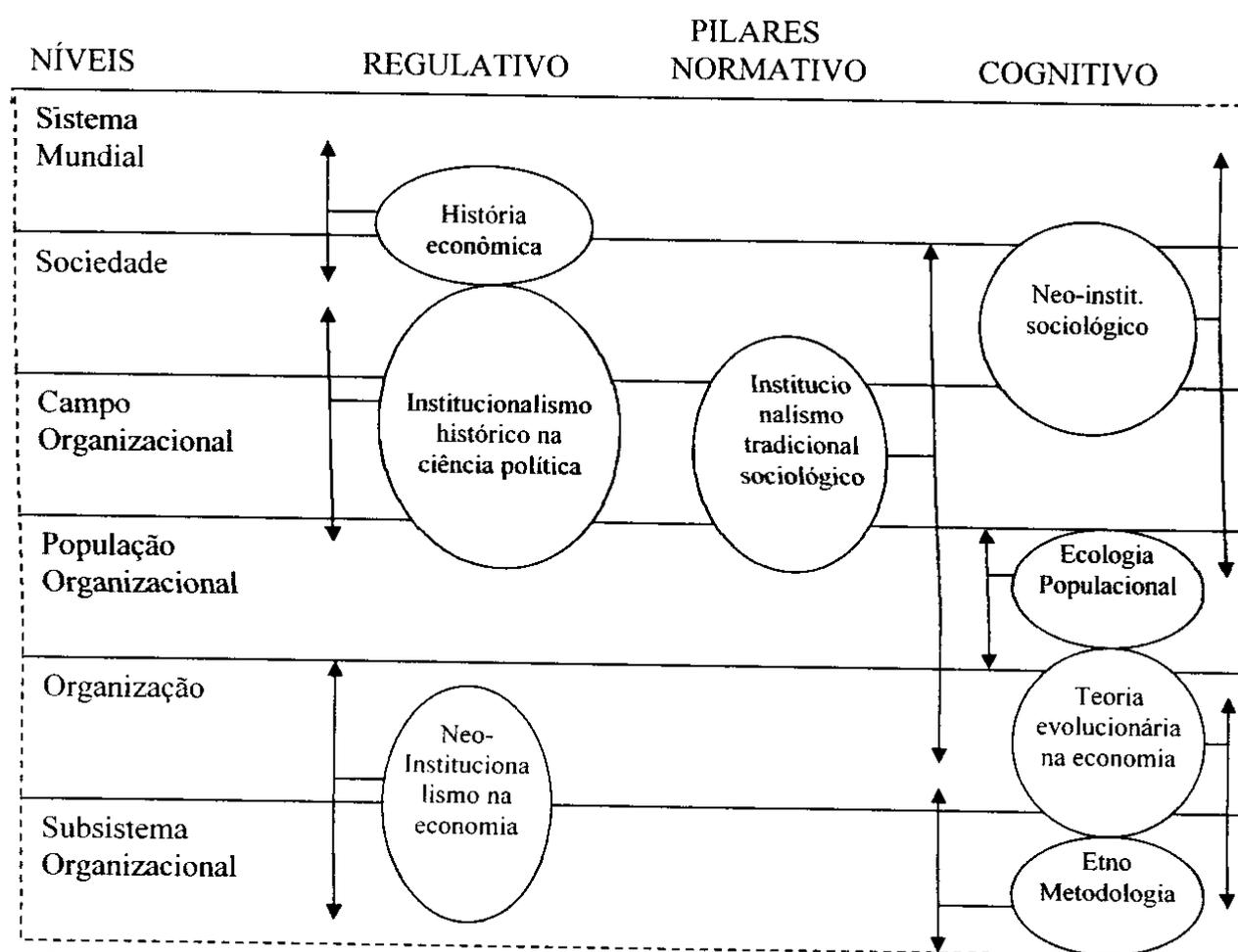


Fonte: Adaptado de Scott, 1995, p. 142.

Além das vertentes já apresentadas, outra fonte de diversidade nos estudos institucionalistas apontada por Scott (1995) é o nível de análise, que diz respeito à localização do foco em um nível mais macro ou mais micro. Em outros campos de estudo, o nível pode ser delimitado em função do tempo, espaço ou número de pessoas afetadas, mas nos estudos institucionalistas o nível se relaciona com a jurisdição da instituição analisada. São identificados seis níveis de análise (sistema

mundial, sociedade, campo organizacional, populações organizacionais, organizações e subsistemas organizacionais) e diversas escolas podem ser associadas a eles. A associação entre os diversos níveis de análise, os pilares da teoria institucional e as escolas podem ser acompanhadas na figura 03:

**FIGURA 3 – Pilares institucionais e variação de níveis: escolas ilustrativas**



Fonte: Adaptado de Scott, 2001, p. 87

Para os institucionalistas, as organizações competem não só por recursos objetivos provenientes das trocas de produtos e serviços, mas também por legitimidade. Assim, a organização, além das recompensas provenientes de sua eficácia e eficiência, é recompensada pelo grau em que reflete os valores e significados do meio social onde está inserida. Esta característica da competitividade (competir por recompensas objetivas e por legitimidade) reflete a dualidade da concepção de ambiente característica da teoria institucional. Para Scott (1994 e

1995) e Machado-da-Silva e Fonseca (1999), as organizações sofrem pressões provenientes tanto do ambiente técnico, quanto do ambiente institucional.

O ambiente técnico pode ser definido como “espaços de competição na ótica econômica. É aquele cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, p. 103). A discussão sobre a relação ambiente técnico e organizações forma o que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) chamam de abordagem de natureza econômica, e seus estudos na área de estratégia abordam a necessidade de maximização da eficiência organizacional frente a determinadas condições de competição.

Já “os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, p. 104). Sua discussão é típica do que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) chamam de abordagem de natureza organizacional, e seus estudos sobre estratégia compreendem a busca da relação entre esta e diversos elementos da organização, como estrutura e tecnologia.

A distinção entre os dois ambientes, apesar de sua clareza na teoria, não deve pressupor a exclusão de uma ou outra instância. Para Scott (1992), os dois ambientes são distintos, mas relacionados, pois se pode atribuir um fundamento institucional ao ambiente técnico. O mercado, que recompensa as organizações na troca de produtos e serviços por sua eficácia e eficiência, é constituído sobre uma base institucionalizada que regulamenta a noção de propriedade e estabelece parâmetros tipificados nos quais as trocas ocorrem. A ênfase da teoria institucional, para o autor, deve ser não a investigação das forças institucionais substituindo ou refreando os interesses humanos, mas moldando-os. A investigação da modelagem dos interesses humanos pressupõe o entendimento de como a rede de relações, os papéis sociais e os conceitos e valores são compartilhados socialmente, formando a rede de significações que dará sentido à ação dos atores, sejam eles indivíduos ou organizações. O autor afirma, ainda, que a atividade de uma organização pode

implicar em maior ou menor pressão de cada um dos aspectos do ambiente, pois atividades diversas geram expectativas diversas na realidade onde estão inseridas.

No quadro 7, pode ser visualizada uma ilustração alocando alguns tipos de organizações em função das pressões ambientais exercidas pelos ambientes técnico e institucional:

**QUADRO 7: Ambientes técnico e institucional e organizações ilustrativas**

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		Forte	Fraco
AMBIENTE TÉCNICO	Forte	<i>Utilities</i> Bancos Farmacêuticas Hospitais Gerais	Manufaturas em geral
	Fraco	Hospitais psiquiátricos Escolas, igrejas, Agências legais	Restaurantes Clubes de lazer Cuidados infantis

Fonte: Adaptado de Scott (1992).

Uma noção importante para a teoria institucional é a de campo. Este conceito, primariamente utilizado na sociologia, e que aparece na obra de Bourdieu (ORTIZ, 1983) como espaço de conflito, palco das interações e disputa dos atores sociais na busca por recursos como a legitimidade, tem sido para a teoria institucional um importante nível de análise. Para Scott (1994), é neste nível que a aplicação de conceitos institucionalistas na análise das organizações ganha mais propriedade e poder de explicação.

Para DiMaggio e Powell (1983), campo organizacional é definido como o conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional como fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem bens ou serviços similares. Para tais autores, este conceito implica em levar em consideração a análise de condições estruturais como conectividade e equivalência estrutural. O processo de estruturação de um campo é descrito por eles como contendo quatro partes: um aumento da interação entre as organizações, a emergência de estruturas de dominação pela coalizão dominante,

considerará para a elaboração de sua estratégia e a “mudança organizacional processa-se à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 114). Para os autores, o contexto de referência pode ainda servir como *buffer* (amortecedor) que dificulta a apreensão de práticas e valores emergentes em um contexto mais amplo e interferem diretamente na competitividade das organizações, pois em um ambiente globalizado pode-se esperar maior competitividade das que adotam como contexto de referência o nível internacional.

A relação entre contexto de referência e competitividade foi apontada por Machado-da-Silva e Fonseca (1995) em uma análise da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. Neste trabalho, os autores encontraram evidências de que as mudanças no ambiente institucional fora de seu contexto de referência (pressões exercidas pelo Estado em prol da modernização e novas práticas adotadas por concorrentes internacionais) não afetaram esta população. As empresas parecem perceber e responder apenas às mudanças em seu contexto de referência, o que pode afetar sua competitividade e sobrevivência. Como a teoria institucional é uma importante vertente dos estudos sobre organizações, é possível encontrar na literatura trabalhos de investigação da realidade a partir desta perspectiva. A seguir, algumas pesquisas serão destacadas por sua contribuição para a validação e melhor compreensão dos conceitos desta teoria.

O trabalho de Gonçalves (1998) investigou a relação entre os ambientes institucional e técnico e os esquemas interpretativos dos dirigentes da Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL). Seus resultados apontam que as mudanças no ambiente institucional, representadas sob a forma de movimento de reforma do estado, tiveram forte impacto sobre a orientação estratégica da empresa. No período analisado, 1990 a 1997, foram percebidos dois movimentos estratégicos distintos: o primeiro, de 1990 a 1994, de racionalização de custos e investimento em tecnologia da informação; e o segundo, de 1994 a 1997, de interpretação mais complexa do ambiente e busca de correto posicionamento. Estes dois movimentos coincidem com mudanças nos indicadores ambientais, indicando que a percepção de tais mudanças desencadeou processos de adaptação organizacional.

No estudo de Monteiro (1999), que acompanhou o processo de mudança estratégica em dois institutos de pesquisa em momentos de troca de mandato governamental, os resultados apontam para diferenças na forma como as instituições processaram o dinamismo ambiental. O instituto com maior hierarquia no poder público e menor especialização das atividades apresentou maior instabilidade em sua gestão devido a questões políticas. A autora concluiu que parte do processo de mudança estratégica pôde ser explicado pela teoria institucional, mas que se faz necessária uma visão complementada pelas perspectivas evolucionária e de escolha estratégica.

Já para Barbosa (2001), a teoria institucional fornece elementos para a compreensão do posicionamento competitivo das empresas. Sua pesquisa sobre a relação entre padrões de competitividade e estratégias organizacionais na indústria moveleira do Paraná revelou que empresas deste setor têm sido orientadas predominantemente pelo contexto nacional. Isso indica que informações de natureza econômica, cultural e política relacionadas ao ambiente nacional, são as que mais influenciam as decisões tomadas pelas empresas e que elas acreditam estarem resguardadas das pressões oriundas do contexto internacional. Contudo a autora, embasada nos movimentos percebidos de internacionalização do setor, afirma que é somente uma questão de tempo para que estas empresas sejam confrontadas com pressões oriundas do contexto internacional, como conformidade a padrões de qualidade, responsabilidade social, inovação e cooperação internacional.

Outra contribuição empírica é relatada por Carvalho e Silva (2001), que analisaram o impacto das mudanças no contexto de referência do sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas, em função da difusão e incorporação da tecnologia da informação (TI) e do aumento da pressão social pela difusão do conhecimento. As autoras identificaram que a maior mudança no contexto institucional é a tendência modernizante do serviço público por meio da exacerbação de noções de competitividade, racionalização dos recursos, avaliação, planejamento e novas tecnologias de informação e comunicação. Frente a estas pressões, as bibliotecas têm incorporado ferramentas de TI e procurado mudar o seu perfil em função dos critérios de avaliação do Ministério de Educação e Cultura, buscando ser “elementos importantes no processo de modernização e legitimação que estão seguindo as universidades federais” (CARVALHO e SILVA, 2001, p. 12).

Em um trabalho que discute os processos de mudança na realidade brasileira, Machado-da-Silva *et al* (2001) chamam a atenção para as conseqüências do formalismo vigente em nossa sociedade. Entendendo formalismo como discrepância entre o que é formalmente estabelecido e o comportamento executado (diferença entre o prescritivo e o descritivo), os autores investigaram as conseqüências da presença desta característica no processo de reforma do Estado. Suas conclusões apontam que o processo de formação nacional reforçou o formalismo pela adoção de padrões extrínsecos à realidade brasileira. Isto aumenta a relevância dos mecanismos coercitivos de mudança em nossa sociedade e implica na necessidade de reavaliação da importância dos pilares regulativo, normativo e cognitivo.

Um exemplo da presença do formalismo pode ser encontrado no trabalho de Alves (2002), que, em seu artigo intitulado "Uma boa festa, mas ninguém apareceu", analisa as conseqüências da promulgação da Lei nº 9790/99, que provê uma nova regulamentação para as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Segundo o autor, era intenção do Estado regulamentar a existência das OSCIP e promover o aporte de recursos financeiros provenientes da iniciativa privada. Porém, passados três anos da adoção da nova legislação, poucas mudanças foram efetivadas, tanto em formalização das OSCIP, como em aumento da captação de recursos. O autor atribui tal realidade a um isomorfismo pela inércia, pois o padrão de legitimidade do setor está ainda associado à regulamentação anterior.

Uma contribuição sobre a aplicação da teoria institucional para a compreensão do comportamento estratégico de pequenas empresas paranaenses é apresentada no trabalho de Cochia (2002). Seu estudo com indústrias alimentícias e do vestuário investigou o modo como os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico face às pressões ambientais competitivas no período de 1998 a 2001. Seus resultados apontaram a relevância dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico, pois foi identificada a existência de *clusters* estratégicos em acordo com o contexto ambiental de referência e a ênfase dada pelos dirigentes às exigências percebidas no ambiente. Discutindo o isomorfismo, a autora coloca que certa homogeneização pôde ser observada, mas que a existência de posicionamentos estratégicos distintos

sugere que cada dirigente, em função de seus esquemas interpretativos, interpreta de forma diferenciada as forças isomórficas.

Na análise da mudança de posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil, Marucci e Machado-da-Silva (2002) estudaram uma amostra de 35 bancos no período de 1992 a 1998. Seus resultados apontam para mudanças estratégicas após o Plano Real, formando três *clusters* relacionados com o contexto ambiental de referência e os esquemas interpretativos de seus dirigentes.

O processo de institucionalização de um novo parâmetro de avaliação das organizações é demonstrado por Pedroso (2003), na análise do programa Pró-Guaíba (Programa de Desenvolvimento Racional, Recuperação e Gerenciamento Ambiental da Bacia Hidrográfica do Guaíba). Este programa analisa a sustentabilidade das organizações ao avaliar a interação delas com os recursos naturais. Tal avaliação tem contribuído para a institucionalização de um novo padrão para as organizações, deslocado de características tecnocêntricas e centrado na sustentabilidade a médio e longo prazo.

Também discutindo a questão das mudanças organizacionais em função de alterações no ambiente institucional, Pacheco (2004) descreve o caso do teatro Apolo-Hermínio, em Recife-PE. No histórico do teatro, os episódios de mudança organizacional (50 anos de fechamento e a posterior reabertura e reestruturação) refletem o ambiente institucionalizado de sua época (ênfase na economia produtiva e, posteriormente, investimento no patrimônio cultural) e as expectativas da população em relação ao poder público. Para a autora, também foram significativas as mudanças nos esquemas interpretativos dos representantes do poder público, que apreenderam e re-significaram as pressões ambientais e responderam a elas por movimentos de mudança organizacional.

Já na tese de doutoramento de Crubellate (2004), é proposta uma investigação das respostas estratégicas das Instituições de Ensino Superior do estado de São Paulo, frente a uma mudança nos parâmetros de avaliação da qualidade por parte do Ministério da Educação. O autor utiliza o modelo de Oliver (1991), que propõe uma tipologia de respostas estratégicas possíveis para uma organização frente a uma alteração no ambiente institucional. Uma crítica elaborada

por Crubellate à tipologia utilizada é a destituição do elemento cognitivo para o entendimento da ação organizacional. Parece estar intrínseca nesta crítica a idéia de que a tipologia parte de algo objetivamente constituído (a pressão ambiental), e culmina em uma ação também objetiva (resposta estratégica), sem levar em conta como os atores se apropriaram e interpretaram subjetivamente estes elementos. Ao utilizar esta tipologia, o autor propõe a intermediação de um elemento cognitivo, a interpretação do ambiente, entre a pressão institucional e a resposta estratégica. Esta proposição é parcialmente corroborada por seu estudo, que demonstrou que as IES interpretaram e reagiram de forma diferenciada à mesma mudança em seu ambiente legal.

Esta breve revisão aponta que a teoria institucional vem se constituindo como um arcabouço teórico capaz de auxiliar na compreensão do comportamento organizacional. Notadamente nas discussões sobre estratégia, tal teoria parece contribuir com uma compreensão de que esta não se dá como ato desconectado do tecido social, nem é o resultado da intenção isolada de um indivíduo, mas resulta da articulação de elementos internos com pressões externas, mediados pela percepção de seus dirigentes, em um processo recursivo de interpretação e construção da realidade. Para melhor compreensão da contribuição da teoria institucional para discussão da estratégia, na próxima seção esta relação será abordada de forma mais ampla.

### **2.3.1 Teoria institucional e estratégia**

A dicotomia organização-ambiente parece ser uma constante nos estudos sobre organizações e estratégia. Para teóricos que adotam paradigmas racionalistas nas investigações sobre estratégia, a organização é fruto de escolhas racionais com foco na eficiência dos processos. Já o ambiente organizacional é percebido como “conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas que exigem respostas apropriadas dos agentes no intuito de posicionar a organização de forma que esta sobreviva a tais pressões (...)” (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003, p. 2).

Para os teóricos de uma perspectiva mais interpretativa, a organização é entendida como “um universo cognitivo em que estruturas e processos refletem

conhecimentos e artefatos simbólicos, construídos na interação social mediante o compartilhamento de significados atribuídos à realidade pelos esquemas interpretativos dos membros da organização” (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 252). Porém, mesmo partindo de pressupostos diversos, estas duas escolas de pensamento preservam a dicotomia organização-ambiente. Uma das maiores contribuições da teoria institucional para o estudo da estratégia parece ser a superação desta divisão, ao entender a organização e o ambiente como formados por um processo de mútua constituição (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003; FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002; MACHADO-DA-SILVA, 2004). Para o entendimento deste conceito de mútua constituição, faz-se necessário abordar a produção dos sociólogos que influenciaram a teoria institucional em sua descrição dos processos de institucionalização e da relação organização e ambiente.

Ao proporem a construção da sociologia do conhecimento, Berger e Luckmann (2002) fazem uma descrição do processo de institucionalização que parece influenciar a teoria institucional. Para os autores, este ramo da sociologia deve analisar como o conhecimento é construído socialmente, evitando o enfoque na teorização do real predominante no campo até então, e definem a tarefa da disciplina como “ocupar-se com tudo aquilo que é considerado conhecimento da realidade” (BERGER e LUCKMANN, 2002, p. 29). A tarefa seria, então, investigar como a ação humana produz a realidade, abordando a relação entre os significados subjetivos e a realidade objetiva. Parece haver uma direção, do subjetivo ao objetivo, embutida no texto, “como é possível que significados subjetivos se tornem facticidades objetivas?” (BERGER e LUCKMANN, 2002, p. 34, grifo nosso).

Como a vida cotidiana se apresenta como uma realidade interpretada, construída subjetivamente, e a socialização desta rede de significações parece ser o tecido que compõe o real, os autores se propõem a investigar este processo. Pode-se conceber diversas realidades, mas só a realidade da vida cotidiana é compartilhada socialmente e apresenta-se como a realidade dominante. Esta realidade dominante, o mundo da vida cotidiana, é estruturada espacial e temporalmente. A estrutura espacial tem um caráter social por permitir a inter-relação dos sujeitos. A dimensão temporal é privilegiada na análise dos autores por envolver toda a experimentação da realidade e ordená-la em um contínuo constituído socialmente. Este contínuo é objetivado (calendários, eventos) e regula a

ação do sujeito. Já a situação primária da interação social apontada pelos autores é o contato face-a-face. Nesta situação, os aqui e agora dos interlocutores coincidem e a presentificação do corpo torna o outro um elemento apreensível da realidade. Porém, mesmo neste contato primário, é possível perceber a tipificação do contato social ao apreender o outro em categorias de linguagem que relacionarão o interlocutor presente com seu grupo (que está ausente). Esta tipificação influenciará a forma como se dará a interação, regulando o comportamento social. A tipificação direciona para um processo de anonimato, onde o sujeito dilui-se na categoria pela qual está definida. O contato social, portanto, dá-se por meio de uma série de tipificações sucessivas que são progressivamente anônimas, na medida em que se distanciam do que foi vivenciado na interação face-a-face.

Para os autores, a linguagem também tipifica as experiências, pois as agrupa em grandes categorias que são socializadas para terem um sentido comum. Por meio da categorização da experiência, o indivíduo deixa de ser o sujeito isolado de uma ação e esta pode representar algo para outrem ou permitir sua reprodução. A desindividuação da ação representada pela linguagem contribui para a socialização da experiência. A linguagem torna possível, então, construir edifícios referenciais que transformarão o objeto real em signo abstrato, circunscrito em uma rede semântica compartilhada. A própria condição humana é afetada por tais processos, pois não é possível falar de natureza humana no sentido biológico e instintivo, pois tal natureza é formada socialmente e reflete a rede de significados culturais na qual está inserida. Pode-se dizer, então, que a formação do homem é um empreendimento sócio-cultural que, mediatizado pela relação com o ambiente, tornará o homem capaz de produzir a si próprio em função do referencial social no qual está inserido.

Se a natureza humana é mutável em acordo com grupos de referência e conjunto de significados compartilhados, que processos explicam a estabilidade da ordem social? Para Berger e Luckmann (2002), a resposta é o processo de institucionalização. Eles afirmam que o hábito (padrão que molda a atividade humana com objetivo econômico) está na origem deste processo e afeta a ação do indivíduo isolado e em interação. No contato com o outro, a ação habitual passa a ser tipificada (atribuem-se sentidos hipotéticos a ela) e a tipificação recíproca leva à institucionalização da ação.

A ação, que originariamente representou a vontade humana (o homem produz a sociedade), ao ser institucionalizada será percebida como realidade objetiva e independente de sua volição (sociedade é uma realidade objetiva). Ao relacionar-se com as instituições, o homem submete-se a sua função coercitiva e de controle da vida social, sendo então, formado socialmente. Esta relação é descrita pelos autores como dialética, onde o homem (produtor) relaciona-se com a sociedade (produto) influenciando-a e sendo influenciado por ela. Nesta relação o conhecimento tem papel mediador, pois ele é formado pela soma dos diversos conhecimentos sociais e, ao mesmo tempo, inscreve-se em contextos específicos servindo de base para a conduta institucionalizada.

Os autores descrevem uma alegoria para exemplificar a questão da tipificação e sua utilidade para a manutenção da ordem social. Imaginando um mundo com apenas dois indivíduos, A e B, se A observar a ação de B, verá a repetição dela e a formação de um hábito, imaginando "lá vai ele de novo!". Caso A precise desempenhar a ação de B, provavelmente repetirá o ato assistido e a frase se tornará "lá vamos nós de novo!". Ao terem contato com um novo indivíduo C, A e B, repassarão o padrão da ação, agora compartilhado pelos dois. Neste processo, o "lá vamos nós de novo!" torna-se "é assim que as coisas são feitas". A ação tornou-se institucionalizada não só para C, mas também para A e B pela tipificação recíproca. Assim, a institucionalização é "um paradoxo que consiste no fato de o homem ser capaz de produzir um mundo que em seguida experimenta como diferente de um produto humano" (BERGER e LUCKMANN, 2002, p. 87).

Esta visão é coerente com a de Machado-da-Silva e Fonseca (1999), que definem como institucionalização o processo de transformar crenças e ações em padrões que, por mecanismos de aceitação e reprodução, passam a ser concepções compartilhadas da realidade. Para os autores, também podem ocorrer processos de desinstitucionalização em função de questionamentos em relação à adequação dos padrões institucionalizados às exigências ambientais. Tal processo de questionamento de um padrão compartilhado assemelha-se ao que Laroche e Nioche (1994) chamaram de quebra de paradigma cognitivo, atribuindo os questionamentos a um paradigma estabelecido, a um momento de crise, onde é percebida a inadequação do paradigma ao ambiente. Após a crise, surge um novo paradigma cognitivo com novos elementos e mais adequado ao ambiente. A

tipificação recíproca necessária ao processo de institucionalização e desinstitucionalização demanda a inscrição da ação humana em um repertório comportamental circunscrito: os papéis. Assim os indivíduos se comportam em função de sentidos objetivados pela linguagem, recorrentes e repetíveis por qualquer outro indivíduo que exerça o mesmo papel (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Falar em papéis implica em que a tipificação ocorre no contexto de um acervo objetivado de conhecimentos comuns a uma coletividade e a origem deles remonta aos mesmos processos presentes na institucionalização. Os papéis representam a ordem institucional representando a si mesmo (executando a ação tipificada e esperada pelo conjunto de atores que compõem o acervo compartilhado) e representando a necessidade institucional de conduta. São eles que presentificam para os indivíduos as instituições e agem de forma a sustentar uma ordem social.

Outro autor que questiona a dicotomia entre realidade social e ação humana é Giddens (2003), que, ao apresentar a teoria da estruturação, se propõe a superar as limitações das teorias estruturalistas e funcionalistas (que entendem a ação humana como reflexo da estrutura e não do poder de agência dos indivíduos) e da fenomenologia e hermenêutica (que alocam a base da estrutura social e da ação humana na subjetividade dos indivíduos). Para esta tarefa, ele redimensiona o domínio básico das ciências sociais como a investigação das práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço em detrimento da intenção de discutir as experiências individuais ou a totalidade da realidade social.

Para o autor, as ações humanas são recursivas: "criadas por atores sociais e continuamente recriadas por eles através de seus próprios meios pelos quais eles se expressam como atores" (GIDDENS, 2003, p. 3). Neste sentido, ser um agente é ser dotado de intencionalidade (podendo, inclusive, discuti-la), mas a motivação do agente reflete a contextualidade espaço-tempo. A ação é então entendida como produzida recursivamente pelas estruturas sociais e pela agência dos atores, e estes dois conceitos (estrutura e agência) deixam de ser tratados como opostos ou excludentes, mas são entendidos como entrelaçados. É uma característica da ação social, o monitoramento da atividade pelo ator, o que subsidia um "embasamento teórico" de sua ação e da ação de outros. Porém, a premeditação da ação cotidiana implica em conseqüências desejadas e impremeditadas, que influenciarão o fluxo da

ação. O ator é agente tanto das conseqüências planejadas, quanto das imprevistas e, então, somente em parte, a ação reflete a sua intenção inicial (elaborada cognitivamente). O conceito de agência proposto pelo autor implica na presença de poder. Ser um indivíduo agente pressupõe a possibilidade de alterar o contexto a sua volta por meio da ação. O poder não é um recurso, mas manifesta-se na possibilidade de alterar os recursos.

Também o conceito de estrutura difere da sociologia clássica, pois para Giddens (2003), ela é definida como regras e recursos envolvidos na produção e manutenção dos sistemas sociais. A estrutura não é externa ao indivíduo, mas pode ser caracterizada como interna, enquanto traços mnemônicos, e exemplificada em práticas sociais. A relação entre estrutura e agência é a base do conceito de mútua constituição, pois, apesar do ator não conseguir individualmente influenciar a totalidade do repertório cognitivo que delimita sua atuação, é a recursividade de sua ação que mantém e modifica este repertório. Os sistemas sociais são, então, atividades localizadas dos agentes humanos reproduzidos através do espaço e do tempo.

O conceito de posicionamento é, segundo o autor, mais importante do que o conceito de papel. O posicionamento é descrito como uma identidade social portadora de uma certa gama de obrigações e prerrogativas que o ator, ao assumir aquela posição, pode ativar ou executar. A interseção entre o posicionamento dos atores e as instituições cria, então, a estrutura básica e global da ação social, onde "toda interação social é uma interação situada" (GIDDENS, 2003, p. 101). Neste sentido, tempo, espaço e contexto compõem repertórios recursivos de elementos que delimitam a ação social, revestindo-a de significados socialmente compartilhados, dando sentido ao fluxo de ação cotidiana.

A dualidade indivíduo-sociedade (típico da sociologia clássica) é reconceituada como dualismo agência-estrutura, onde as propriedades estruturais do sistema são entendidas como coercitivas e facilitadoras. Portanto, na teoria da estruturação, a estrutura tem caráter dual (facilitadora e coercitiva) por ser composta de recursos e regras, e elas não existiriam sem a agência humana (indivíduos que reproduzem e transformam a estrutura).

Frente ao exposto, também na teoria institucional tem havido um esforço para pensar o fenômeno da institucionalização e o comportamento organizacional a partir desta lógica dupla que integra estrutura e agência. Nesta perspectiva, o ator existe se integrado a estruturas e significados socialmente compartilhados, e sua ação será a origem da manutenção e transformação desta estrutura e destes significados. Mais especificamente no campo da estratégia, pode-se perceber um esforço para a delimitação e apreensão desta constituição recursiva entre agência e estrutura, e para a explicação do porquê organizações respondem de forma diferente a semelhantes pressões institucionais.

Diversos estudos recentes (ALVES, 2002; BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; CRUBELLATE, 2004; GONÇALVES, 1998; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 2000; MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2002; MONTEIRO, 1999) exploram como o posicionamento estratégico das organizações é influenciado pela apreensão de pressões institucionais, mediadas pela cognição de seus agentes e culminam em processos de reprodução e transformação da estrutura social. Para a teoria institucional, um elemento que influencia a resposta das organizações ao ambiente é a pressão pela homogeneidade chamada de isomorfismo. A seguir, será feita a discussão do conceito de isomorfismo, a descrição de seus três mecanismos de difusão e a apresentação de uma revisão de resultados empíricos obtidos anteriormente sobre o tema.

## 2.4 ISOMORFISMO

Como visto na seção anterior, a competitividade de uma organização é definida em termos econômicos (eficácia e eficiência) e institucionais (busca de legitimidade e aceitação). Um dos principais mecanismos de alavancagem de legitimidade é o atendimento às crenças coletivamente compartilhadas por meio da adoção de estruturas e processos considerados legítimos. Esta pressão pela homogeneidade das estruturas e processos é chamada de isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1995 e 2001).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode, em parte, ser explicado pelo contexto técnico, onde as organizações adotam o isomorfismo competitivo ao definirem ou mudarem seu nicho de mercado, ou definirem medidas de performance semelhantes às utilizadas por seus concorrentes. Mas, segundo os autores, grande parte da pressão pela homogeneização vem do ambiente institucional, onde as organizações podem adotar padrões semelhantes em função das pressões do Estado ou das categorias profissionais na disputa pela legitimidade. Tal distinção entre o isomorfismo competitivo e institucional é clara na literatura, mas pode não refletir a realidade, pois, dada a base institucional do ambiente técnico, muitas vezes o isomorfismo competitivo pode ser motivado também por fatores institucionais, como a busca pela legitimidade.

Para os autores (DIMAGGIO e POWELL, 1983), o isomorfismo pode ser impulsionado por três mecanismos diferenciados que, conjuntamente, pressionam a organização em direção à homogeneidade. Estes mecanismos serão descritos a seguir, buscando formar o embasamento para discussão dos resultados empíricos relacionados ao tema. O primeiro mecanismo é o isomorfismo coercitivo, que pode ser definido como o resultado das pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras organizações com as quais a primeira se subordina ou está relacionada. Ele pode ser entendido como a influência política, estando associado ao poder do Estado e de outras organizações reguladoras na gestão da organização. São exemplos de isomorfismo coercitivo: a obrigatoriedade para empresas de transformação adotarem controles de poluição do ar e da água; a necessidade de organizações não governamentais sem fins lucrativos manterem contabilidade padronizada em função da lei fiscal a que estão sujeitas; e a recente regulamentação de que instituições de ensino superior ofereçam cotas de vagas para extratos específicos da população.

A existência de pressões legais pode afetar muitos aspectos da organização, como o desenho de suas atividades, a definição de parâmetros homogêneos de avaliação e a estrutura organizacional. Fora da esfera governamental também é possível distinguir pressões coercitivas que impulsionam o isomorfismo. É um exemplo desta pressão não governamental a relação da matriz com as subsidiárias em grandes corporações. Normalmente, a primeira delimita o formato dos controles e exerce pressão para que a subsidiária tenha processos e estruturas padronizadas.

O segundo mecanismo é o isomorfismo mimético, que se refere à padronização das decisões em condições de incerteza. A incerteza pode ser considerada um fator de pressão ao isomorfismo, pois encoraja as organizações a imitarem soluções já testadas e validadas por outras organizações. A imitação pode ser um comportamento vantajoso, pois permite responder a ambigüidades com um baixo custo de experimentação e diminuindo a incerteza. Organizações tendem a imitar aquelas, dentro do seu campo de atuação, que são percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas. Levando-se em conta o isomorfismo mimético, é possível associar a ubiqüidade de determinados arranjos estruturais, mais pelo comportamento de imitação, do que por aquele arranjo em específico constituir vantagem em termos de eficiência e eficácia.

O terceiro mecanismo é o isomorfismo normativo associado à profissionalização, que pode ser entendido como a pressão de categorias profissionais para exercerem sua atividade em acordo com métodos e condições definidas por sua categoria (DIMAGGIO e POWELL, 1983), estabelecendo a base cognitiva para a legitimação de sua atuação. As profissões sofrem as mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações, e a padronização de metodologias e condições serve aos mesmos propósitos dos dois mecanismos já descritos. Podem ser delimitadas duas fontes de pressão para o isomorfismo normativo: a base cognitiva da educação formal formada por especialistas e o crescimento do *network*, que fomenta a adoção de práticas consideradas legítimas para além das fronteiras da organização.

Um dado importante é a possibilidade de encontrar processos isomórficos mesmo na ausência de evidências de que eles aumentam a eficácia e eficiência organizacional. Isto parece indicar que o movimento isomórfico pode ser recompensado pela própria similaridade, que facilita as trocas interorganizacionais, a atração de profissionais de *staff* com foco na carreira e aumenta a legitimidade da organização ao levá-la a basear-se em categorias socialmente compartilhadas. Há que se considerar, ainda, que a clara separação em três processos de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) é analítica e não necessariamente empírica, posto que um fenômeno pode ser decorrente de mais de uma fonte de pressão isomórfica. É como se a relação entre o que é simbolicamente constituído, normativamente estabelecido ou regulado por regras e leis fosse de mútua influência.

Como o isomorfismo é considerado um dos processos centrais da teoria institucional e sua existência explicaria, pelo menos em parte, a homogeneidade percebida nas organizações, é possível encontrar na literatura esforços para dar embasamento empírico aos conceitos apresentados anteriormente. A seguir, será feita uma descrição dos estudos empíricos sobre isomorfismo, apontando suas contribuições.

Um dos trabalhos clássicos sobre o tema foi conduzido por Tolbert e Zucker (1983), que investigaram o padrão de difusão da reforma do serviço governamental. Segundo as autoras, os primeiros estados que regulamentaram esta prática foram motivados pela percepção da difusão da corrupção e insatisfação com os serviços prestados. A regulamentação levou a uma rápida adoção do novo padrão pelas prefeituras e, em três anos, cerca de 60% delas estavam em acordo com a nova legislação. Nos estados onde não houve esta regulamentação, a prática de reforma se difundiu lentamente nos primeiros anos e rapidamente nos anos posteriores. Tal padrão de adoção corrobora a idéia de que, primeiramente, uma prática é adotada pela percepção de uma necessidade real das organizações, mas que, depois de sua difusão inicial, a prática passa a ser percebida como o jeito certo de se fazer algo (processo de institucionalização) e sua adoção está ligada à necessidade de maior legitimidade em seu campo social.

Em uma tentativa de verificar a existência de isomorfismo mimético em condições de incerteza e racionalidade limitada, Galaskiewicz e Wasserman (1989) estudaram o comportamento de doação a entidades beneficentes. A escolha deste comportamento foi embasada na dificuldade de sua avaliação objetiva, o que pode acentuar o isomorfismo. A doação aparece como um comportamento de difícil avaliação objetiva por dois motivos: entidades beneficentes normalmente apresentam seus resultados baseados em indicadores subjetivos (por ex., promoção do bem-estar social), e a prestação de contas de uma doação é feita após um período relativamente longo. Os autores, após um estudo quantitativo sobre o comportamento de doação de 201 organizações da região de *Minneapolis-Saint Paul* em dois períodos (1980 e 1984), concluíram que pôde ser verificado isomorfismo mimético no comportamento de doação. Concluíram, ainda, que o *network* foi fator decisivo na escolha de qual organização imitar, indicando que, se

as organizações imitam aquelas que têm sucesso, elas imitam ainda mais aquelas que conhecem e em que confiam.

A relevância do *network* para o isomorfismo também é corroborada pelo estudo de Davis (1991), que analisou o comportamento de adoção de restrições a fusões e aquisições (*poison pill*) pelas 500 maiores citadas pela revista *Fortune* em 1986. Em sua análise, o autor percebeu que empresas em que os diretores compunham conselhos diretivos de organizações onde já tinha sido adotada a *poison pill* tinham maior comportamento de adoção desta prática. O *network* foi considerado um importante instrumento para sua difusão, modelando o comportamento das organizações e promovendo a homogeneidade por meio do isomorfismo mimético.

Já o estudo de Palmer e Devereaux (1993) encontrou evidências da existência de isomorfismo normativo e coercitivo. Ao comparar pressões econômicas, políticas e institucionais presentes na adoção tardia da estrutura multi-divisional (MDF) por grandes corporações, da década de 60 do século passado, os autores encontraram pressões isomórficas normativas e coercitivas promovendo a adoção da MDF. O isomorfismo normativo foi verificado pela propensão de diretores treinados em escolas que defendiam a MDF, a adotarem-na mais prontamente do que organizações onde os diretores não tinham este mesmo treinamento. A pressão coercitiva foi verificada pela tendência em organizações com dependência de capital de outra organização que já adotou a MDF a também adotá-la.

Outra contribuição sobre o isomorfismo mimético pode ser verificada no artigo de Haveman (1993), que partindo de conceitos da teoria institucional e da ecologia organizacional, estudou o comportamento de entrada em novos mercados. Neste trabalho, foram acompanhadas as decisões de 313 organizações de poupança e empréstimo entre 1977 e 1983. Foram encontradas evidências de que empresas altamente rentáveis são imitadas por outras, independente se rentáveis ou não. Porém, parece haver interferência do porte, pois grandes empresas são mais imitadas por outras grandes empresas do que por pequenas ou médias.

Coerente com os resultados apontados por Galaskiewicz e Wasserman (1989), e com o proposto por DiMaggio e Powell (1983), o estudo de Haunschild

(1993) encontrou fortes evidências de que as organizações imitam aquelas com que têm ligações e que são percebidas como bem sucedidas. Em seu estudo, a autora investigou o comportamento de fusão e aquisição de 196 organizações de quatro setores industriais: manufatura de equipamentos elétricos, manufatura de equipamentos de transporte, varejo e serviços. Os resultados apontam que existe imitação de empresas diversificadas, por empresas não diversificadas com as quais estão relacionadas. Este comportamento de imitação é observado na decisão de diversificar, no tipo de diversificação (horizontal, vertical ou de negócios não relacionados) e, também, no número de fusões e aquisições realizadas pela firma não diversificada.

Com a intenção de investigar a existência da relação entre isomorfismo e legitimidade, Deephouse (1996) estudou a indústria bancária da região de *Minneapolis-Saint Paul*. O autor definiu o que seriam as práticas mais freqüentes nesta indústria e discriminou a população de bancos comerciais em dois grupos: um isomórfico às práticas mais freqüentes e outro que divergia delas. Ao analisar as notícias veiculadas em jornais diários e a freqüência de intervenção dos agentes reguladores na administração dos bancos, o autor encontrou evidências de que os bancos mais isomórficos sofriam menos ataques da imprensa e menos intervenção por parte dos agentes reguladores. Tais resultados apontam para a existência da relação entre isomorfismo e legitimidade, ratificando o pressuposto da teoria institucional de que empresas isomórficas ao seu ambiente gozam de maior legitimidade.

Discutindo a questão da legitimidade profissional dos economistas envolvidos na geração e gestão de políticas públicas no México, Babb (1998) afirma que um importante ponto de legitimidade para as equipes econômicas é o isomorfismo normativo. Tal isomorfismo foi identificado pela autora ao perceber que a formação dos economistas em instituições similares permitiu a eles compartilhar um repertório de procedimentos comuns. Este isomorfismo facilitou as trocas profissionais e “em muitos aspectos tornou-os mais similares a seus colegas de outras partes do mundo, do que aos funcionários mexicanos” (BABB, 1998, p. 6).

No Brasil, algumas pesquisas sobre isomorfismo contribuem para o entendimento de seus mecanismos de propagação, e propõem uma contribuição

metodológica para o seu estudo. A seguir, serão destacadas algumas destas contribuições, apontando suas principais conclusões. Investigando a questão da qualidade do ensino superior, Morosini (2001) observa que a padronização do sistema de avaliação pelo Estado das Instituições de Ensino Superior (IES) tem fomentado o isomorfismo. Para a autora, a diversidade na educação superior só será construída a partir da inclusão de outros parâmetros de avaliação, incluindo, por exemplo, critérios baseados na cidadania. Tal discussão reforça a idéia de isomorfismo coercitivo, onde as IES parecem competir por legitimidade, por meio da adequação a normas regulamentadoras de sua atividade, neste caso, parâmetros especificados de avaliação.

O trabalho de Rossetto e Rossetto (2002) faz um levantamento do histórico de três construtoras de Florianópolis-SC, destacando os momentos de mudança organizacional. Estes momentos são investigados à luz da teoria institucional para determinar se, nestes movimentos, podem ser encontradas evidências de pressão para o isomorfismo. Os resultados apontam para a freqüente ocorrência de isomorfismo coercitivo ou mimético, onde “as participações mais destacadas foram dos governos federal, estadual e municipal, além de concorrentes que influenciaram em muito a tomada de decisão no processo de adaptação estratégica organizacional” (ROSSETTO e ROSSETTO, 2002, p. 13).

Em outro trabalho de análise da adaptação estratégica em função do isomorfismo, Serralheiro e Rossetto (2004) investigaram este processo em uma grande empresa do ramo cerâmico de Santa Catarina, entre as décadas de 60 e 90 do século passado. Os autores identificaram 27 eventos críticos de mudança estratégica nos 40 anos de história analisados. Em todos estes eventos foi possível identificar processos de isomorfismo, com maior freqüência do isomorfismo mimético, principalmente em função de movimentos dos concorrentes.

Uma contribuição metodológica é apresentada por Gimenez, Grave e Hayashi Jr. (2004), que sugerem a utilização da técnica de entrevista grade de repertório, proposta por Kelly (1963), para verificar a presença de tendência ao isomorfismo. Neste trabalho, a grade de repertório foi utilizada para elicitare os construtos cognitivos que 14 dirigentes de pequenas empresas usam para classificar a concorrência. Com a listagem dos construtos, foi solicitado aos respondentes que

atribuíssem notas para o posicionamento dos concorrentes em relação a cada dimensão. Também foi solicitado que avaliassem a posição atual de sua empresa e a posição desejada após o período de cinco anos. Por meio de análise de *cluster*, os autores verificaram que, no momento atual, nove empresas estão próximas da maioria de seus concorrentes. Verificaram ainda que, no horizonte de cinco anos, 12 empresas pretendem estar próximas da maioria de seus concorrentes. Esta movimentação, sugerem os autores, pode ser uma indicação de isomorfismo mimético.

Ao buscar manifestações relacionadas ao gênero nas práticas de gerentes do setor bancário paranaense, Machado-da-Silva e Vieira (2004, p. 14) perceberam que tais gerentes formam um grupo ocupacional que “parece delinear-se pela sujeição a parâmetros e mecanismos instituídos para suas funções gerenciais, a qual se sobrepõem às concepções inerentes ao gênero”. Neste caso, a normatização das atividades por mecanismos isomórficos normativos e miméticos parece sobrepujar a especificidade do gênero dos gerentes e delimitar o que é esperado para este papel naquelas instituições.

Aguiar (2004), ao levantar as percepções de pesquisadores de Minas Gerais sobre as atividades cooperativas de pesquisa e desenvolvimento, pôde verificar forte homogeneidade no campo. Os resultados apontam que segmentos diferenciados da população (discriminados pelos critérios: nível de titulação, tempo de experiência em pesquisa, instituição de origem e classificação pelo CNPQ) tinham percepções semelhantes sobre as atividades cooperativas. Tal homogeneidade, para o autor, seria decorrente de mecanismos isomórficos.

Em uma investigação sobre gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas, Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004) encontraram evidências de alta homogeneidade no processo e conteúdo das inovações implementadas nas cinco organizações estudadas. Para os autores, esta similaridade é, em parte, explicada pelo isomorfismo coercitivo, pois o conteúdo das mudanças reflete os padrões estabelecidos pelo Programa de Qualidade do Serviço Público promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Também foram encontradas evidências de processos miméticos, pois os respondentes apontaram imitar outra organização pública considerada bem sucedida.

Na análise de um campo organizacional formado por 40 organizações em Videira-SC, Coser e Machado-da-Silva (2004) buscam evidenciar os mecanismos isomórficos presentes naquela rede de relacionamentos. No campo em estudo, o papel central é ocupado por uma organização focal que responde por 90% da arrecadação de impostos do município e possui alta concentração de recursos. Dado seu papel, esta organização focal mantém com os demais componentes do campo estruturas regulativas baseadas em noções como produtividade e competitividade dos produtos e serviços, o que propaga um isomorfismo coercitivo. Também pôde ser verificada a presença de uma estrutura normativa concretizada pela troca de experiências, profissionais, consultores e pela atuação da universidade local, que divulga a necessidade de continuidade deste ciclo agroindustrial como um modelo de desenvolvimento regional. Tal estrutura resulta no isomorfismo normativo encontrado no campo. Porém, segundo os autores, no isomorfismo mimético o papel da organização focal não foi absoluto. Foi encontrada a imitação de uma outra organização reconhecida como bem sucedida e de atores externos ao campo. Em outro artigo sobre este campo, os autores (MACHADO-DA-SILVA e COSER, 2004) apontam que, em parte, este comportamento mimético é baseado na percepção da acirrada competição dentro do campo e a fragilidade de sua posição neste, o que os leva a ampliar suas referências para o contexto nacional e internacional, visando manterem-se competitivas e inovadoras. Analisando a rede de relações entre estas organizações, os autores concluem que a força, densidade e coesão das relações entre elas podem relacionar-se com a estabilidade e conformidade, enquanto que a fraqueza das relações e as lacunas estruturais estariam ligadas à inovação e ao processo de institucionalização de novos padrões.

A análise de tal produção parece sugerir que, muito frequentemente, a homogeneidade percebida nos campos organizacionais decorre da existência de processos isomórficos e que a compreensão destes processos pode ser uma fonte útil de compreensão da ação das organizações. Pode ser delineada como uma inovação nos estudos brasileiros sobre o tema, a tentativa de identificar metodologias consistentes para apreensão do isomorfismo e para delimitar o papel desta força em processos de inovação e mudança em um campo organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Na seção anterior, foi apresentada a base teórico-empírica, em que foram destacadas as contribuições da teoria cognitiva e institucional para a compreensão da estratégia nas organizações e os estudos relacionados à compreensão do isomorfismo mimético, coercitivo e normativo. A seguir, será feita a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, visando esclarecer os meios pelos quais foram levantadas e relacionadas as variáveis desta pesquisa.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O problema de pesquisa que orientou este trabalho é:

Há diferença na intensidade do isomorfismo mimético atual e pretendido em empresas de pequeno porte de Curitiba-PR, para os diferentes contextos de referência?

##### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, bem como o problema de pesquisa proposto, esta investigação foi orientada pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) dos dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas em estudo?
- Qual a intensidade do isomorfismo mimético atual e pretendido das empresas em estudo?
- Há variação da intensidade de isomorfismo mimético atual e pretendido nos diferentes contextos de referência?

### 3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As variáveis consideradas neste trabalho são o contexto ambiental de referência dos dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas em estudo e o nível de isomorfismo mimético atual e pretendido. Não é intencionado por meio desta pesquisa o estabelecimento de relação causal entre as variáveis. Para Selltiz, Wrightsmann e Cook (1987), esta relação só é estabelecida quando se verifica: i) co-variância, ii) precedência temporal e iii) exclusão das hipóteses alternativas para justificar a co-variância. Na relação proposta para as variáveis em estudo, nenhum destes elementos é exaustivamente explorado, sendo abordada apenas a variação da intensidade do isomorfismo mimético em função dos diferentes contextos de referência. Esta relação entre as variáveis pode ser representada pela figura 04:

**Figura 4: Relação entre as variáveis**



Suas definições constitutivas e operacionais estão apresentadas, a seguir:

#### **CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA**

D.C.: Representa o nível do contexto ambiental ao qual a organização se reporta para adotar suas concepções e valores. É o campo principal de visão organizacional na tomada de decisões estratégicas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

D.O.: Foi operacionalizado a partir das respostas obtidas em um conjunto de itens de um questionário aplicado nos dirigentes do nível estratégico das empresas estudadas. O questionário buscou identificar qual o nível do contexto ambiental que exerce maior influência na adoção das estratégias organizacionais.

### **ISOMORFISMO MIMÉTICO ATUAL**

D.C.: Proximidade da posição estratégica atual em relação à estratégia mais freqüente em seu espaço competitivo, em função da percepção das características da concorrência (GIMENEZ, GRAVE e HAYASHI Jr., 2004).

D.O.: Foi estabelecido na aplicação da técnica grade de repertório (KELLY, 1963), onde o respondente indicou os concorrentes mais significativos no seu ramo de negócio e, após a elicitação dos construtos referentes àquele conjunto de competidores, indicou quais as características atuais dos concorrentes e de sua empresa.

### **ISOMORFISMO MIMÉTICO PRETENDIDO**

D.C.: Intenção de mudança da posição estratégica atual em direção à estratégia mais freqüente em seu espaço competitivo, em função da percepção das características da concorrência (GIMENEZ, GRAVE e HAYASHI Jr., 2004).

D.O.: Foi estabelecido na aplicação da técnica grade de repertório (KELLY, 1963), onde o respondente indicou os concorrentes mais significativos no seu ramo de negócio e, após a elicitação dos construtos referentes àquele conjunto de competidores, apontou quais as características pretendidas para sua empresa em um horizonte de tempo de cinco anos.

### **3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa**

#### **PEQUENAS EMPRESAS**

D.C.: Serão consideradas pequenas empresas as indústrias com número de funcionários entre 10 e 49, onde o sócio-proprietário atua diretamente na organização sem contar com o apoio de um *staff* estratégico.

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados o delineamento da pesquisa, sua população e amostragem e o tipo, coleta e tratamento de dados realizados no desenvolvimento do estudo.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

Usando os critérios de classificação desenvolvidos por Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar esta pesquisa como exploratória, pois seu propósito imediato é a exploração inicial de uma realidade, sem intenção de verificar relações de causalidade, visando subsidiar a formulação de hipóteses ou questionamentos para pesquisas futuras.

Seu método de coleta de dados foi a interrogação/comunicação, utilizando dois procedimentos diferenciados. Para o levantamento do contexto ambiental de referência, foi aplicado um questionário; já para o levantamento do isomorfismo mimético atual e pretendido, foi aplicada a técnica grade de repertório (KELLY, 1963). Nesta, o respondente indica os concorrentes significativos em seu ramo e, após a elicitación dos construtos referentes a estes competidores, avalia as características atuais de sua empresa e as pretendidas em um horizonte de tempo de cinco anos. Para a coleta de dados foram realizadas visitas às empresas participantes e pode-se afirmar que este formato de interrogação/comunicação garante melhor controle do pesquisador sobre as respostas, pois pode observar o preenchimento do questionário e garantir que o respondente desejado participe da pesquisa.

Em relação ao controle de variáveis, o estudo pode ser considerado ex post facto, pela impossibilidade de manipulação destes elementos. Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se enquadrá-la como descritiva, tendo-se em vista que o propósito estabelecido é conhecer o objeto sem buscar relações causais entre suas variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe um  corte transversal (cros-section), com coleta de dados única e sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No item ambiente, este estudo caracteriza-se como pesquisa de

campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em um ambiente artificialmente planejado. O nível de análise da pesquisa é organizacional, pois cada empresa é tratada como uma unidade da amostra e a unidade de análise são os dirigentes das empresas estudadas.

### 3.2.2 População e amostra

A população escolhida para a realização deste estudo foi a de pequenas empresas industriais de Curitiba – PR. Tal delimitação não discriminou o setor de atuação, visando englobar empresas que adotassem diferenciados contextos de referência e refletissem diferentes ambientes técnicos e institucionais. A pesquisa multi-setorial pareceu adequada, pois cada organização elencaria seus competidores relevantes e faria comparações entre as suas características e as deles, o que impediria que organizações muito diversas fossem comparadas entre si.

A escolha de pequenas empresas foi baseada na percepção de que em organizações deste porte, normalmente o dirigente/proprietário ocupa papel central nas escolhas estratégicas e, portanto, sua percepção sobre os movimentos da concorrência pode impactar fortemente no comportamento estratégico de sua organização. Para garantir esta participação direta e central do dirigente/proprietário no processo estratégico, foram utilizados critérios quantitativos e qualitativos conjuntamente para definir o que seria uma pequena empresa. Estes critérios foram número de funcionários, inexistência de um *staff* para subsidiar a formulação de estratégia e participação do proprietário na gestão da organização.

Para o critério número de funcionários, foram escolhidas organizações que possuíam entre 10 e 49 funcionários. Esta escolha reflete a percepção de que em organizações deste porte mais comumente são encontrados processos produtivos complexos que demandam gestão estratégica por parte do dirigente da organização e, ao mesmo tempo, não há contingente de funcionários que possibilite a formação de um *staff* estratégico. Consultando o Cadastro das Indústrias Fornecedores e Serviços, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná em 2004, foram contabilizadas 589 indústrias em Curitiba que possuem o número de funcionários discriminado anteriormente. Os outros dois critérios (inexistência de um

*staff* estratégico e participação direta do proprietário na gestão estratégica) foram verificados em contato telefônico.

Em função da natureza exploratória e descritiva deste estudo, onde a intenção não foi a busca de explicações e relações causais, a amostragem não seguiu um padrão estatístico rigoroso que permitiria a extrapolação dos resultados obtidos para a população. A amostragem foi, então, não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, onde os dirigentes/proprietários eram convidados a participar da pesquisa por meio de contato telefônico. O número de cinquenta empresas representou a capacidade de coleta de dados frente às limitações de tempo e recursos a serem utilizados no desenvolvimento deste estudo. Tal número foi considerado suficiente para permitir a discriminação tanto de *clusters* de contexto de referência quanto da condição isomórfica atual e pretendida. Para atingir tal objetivo foram contatadas por telefone, entre setembro e dezembro de 2004, 290 empresas de ramos diversos, em uma média de duas ligações para cada empresa.

### **3.2.3 Dados: tipo, coleta e tratamento**

A pesquisa foi desenvolvida por meio de coleta de dados primários em visita às empresas participantes do estudo. As características do tipo de dado, coleta e tratamento divergem nas duas variáveis abordadas e serão então descritas separadamente.

#### **3.2.3.1 Contexto de referência**

O contexto de referência das empresas em estudo foi identificado pela aplicação de um questionário (anexo 01) que procurou discriminar qual o principal foco de atenção das organizações, se local, regional, nacional ou internacional.

Este questionário foi apresentado diretamente aos dirigentes/proprietários, o que tende a aumentar o controle do pesquisador sobre a origem dos dados. O instrumento utilizado foi uma adaptação do desenvolvido e utilizado por Cochia

(2002) em seu trabalho sobre a relação entre contextos de referência, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico em pequenas empresas. Como instrumento adaptado, foi novamente validado por meio de pré-teste, para verificar se os termos utilizados eram compreendidos pelos respondentes e se a seqüência de perguntas era adequada. A atividade de pré-teste do questionário foi realizada com dois dirigentes de pequenas empresas e trouxe adaptações ao linguajar utilizado.

O resultado da aplicação do questionário foi o levantamento do contexto de referência predominante na empresa, representado por categorias discretas (local, regional, nacional ou internacional). A consolidação do questionário se deu pela atribuição de valores numéricos correspondentes às respostas apontadas. Foi atribuído o valor 1 para as respostas de contexto de referência internacional, 2 para o nacional, 3 para regional e 4 para local. Os grupos resultantes da aplicação do questionário foram obtidos por meio da aplicação da análise de *cluster* utilizando o software *Statistica* versão 6.0, o que permitiu apontar similaridades entre conjuntos de respondentes e contextos de referência comuns a várias das empresas estudadas. A análise de *cluster* é uma técnica de análise multivariada que visa reduzir a dimensionalidade dos dados por meio do estabelecimento de grupos. Tais grupos são formados pela proximidade entre os objetos em um espaço multiplano constituído por eixos de todas as medidas (variáveis) utilizadas. Segundo Pereira (2004, p. 110),

primeiro constituem um grupo inicial os dois objetos mais próximos, em seguida, verifica-se qual o objeto seguinte que se localiza mais próximo ao centro do primeiro grupo constituído e forma-se um novo grupo e, assim sucessivamente, até que todos os objetos são reunidos no grupo total de todos os objetos estudados.

Dentre outras lógicas de agrupamento possíveis (ligação única, completa, centróide ou média), optou-se por utilizar o agrupamento segundo o método de WARD. Este método, segundo Dutra, Sperandio e Coelho (2004), busca formar grupos atingindo sempre o menor erro interno entre os vetores de cada objeto e o vetor médio do grupo, o que garante maior similaridade entre os objetos contidos em cada grupo. A consolidação do agrupamento foi expressa graficamente em um dendograma que permite a visualização dos grupos resultantes.

Na técnica de *cluster*, quando os grupos apresentam menor amplitude, concentram objetos mais similares e quando mais abrangentes, menor a similaridade entre os objetos. Segundo Pereira (2004, p. 112), "é possível pensar no processo de aglomeração como uma caminhada na qual os objetos mais próximos podem ser alcançados com passos curtos, enquanto os mais distantes exigem passos mais largos". Apesar de não haver uma regra única para nortear qual nível de agrupamento será utilizado, é comum utilizar o gráfico indicativo das distâncias de cada passo do agrupamento como auxiliar da decisão de corte. Neste gráfico são apontados os degraus que correspondem à variância dos dados incluídos em cada grupo e recomenda-se utilizar como ponto de corte o maior degrau, pois este aponta que a partir daquela distância estão contidos nos grupos objetos menos similares. Após a determinação dos *clusters* de contexto de referência, estes foram associados às variáveis isomorfismo mimético atual e pretendido, visando permitir a discriminação do impacto deste contexto sobre o isomorfismo.

### 3.2.3.2 Isomorfismo mimético atual e pretendido

A coleta de dados referentes ao isomorfismo mimético atual e pretendido foi feita por meio da utilização da técnica grade de repertório desenvolvida por Kelly (1963). Esta técnica tem sido utilizada em estudos sobre estratégia com enfoque cognitivo (GIMENEZ, 1995; GIMENEZ e GRAVEa, 2002; GIMENEZ *et al*, 2000; GIMENEZ, GRAVE e HAYASHI, 2004) e mostra-se adequada para a eliciação dos construtos cognitivos dos respondentes. Uma vantagem de sua utilização é a minimização da influência da cognição do pesquisador nos resultados, pois os construtos (quais categorias são importantes para aquele conjunto de competidores), o significado destes e a avaliação das organizações é feita pelo respondente sem influência direta do entrevistador. Este procedimento é então coerente com a idéia de que os ambientes são construídos cognitivamente e que, mesmo participando objetivamente de espaços competitivos comuns, cada organização percebe e dá significados diferentes às pressões provenientes do ambiente institucional.

Apesar de configurar-se como um instrumento de avaliação proveniente da psicologia, tal técnica não é considerada um teste psicológico, sendo seu uso

acessível a profissionais de outras áreas. Para configurar-se como um teste psicológico, o objetivo do instrumento precisa ser a análise dos processos psíquicos dos quais o comportamento é decorrente (ALCHIERI, NORONHA e PRIMI, 2003) e não só a investigação dos construtos que norteiam a percepção/classificação da realidade.

A aplicação da técnica pressupõe o contato pessoal com o dirigente/proprietário, onde ele é convidado a apontar os principais concorrentes em seu setor produtivo. Após a elaboração da listagem dos principais concorrentes, estes lhe serão apresentados em tríades para que o respondente discrimine de que forma dois deles se assemelham e um se distingue. As categorias apresentadas pelo dirigente/proprietário correspondem aos construtos utilizados para o entendimento de seu espaço competitivo. Foi então solicitado ao respondente que avaliasse por uma escala de cinco pontos o posicionamento frente a estes construtos:

- i) de seus concorrentes;
- ii) a condição atual de sua empresa;
- iii) a condição pretendida para sua empresa num horizonte de tempo de cinco anos.

A opção pela escala de cinco pontos foi intencional para que os dados coletados resultassem em uma escala intervalar e não ordinal ou nominal. A escala intervalar, segundo Pereira (2004), oferece maiores possibilidades de análise e oportunidades de processamento, permitindo uma leitura mais rica da relação entre os objetos em estudo. Os dados numéricos obtidos sobre a empresa respondente (condição atual e pretendida) e de seus concorrentes foram então tratados estatisticamente. Para o tratamento foram utilizadas duas técnicas distintas, o que permitiram análises complementares sobre o comportamento de isomorfismo. Como o objetivo era transformar um conjunto de dados numéricos (escala intervalar) em uma posição no espaço, foram utilizadas as correlações entre as medidas e a análise de componentes principais.

A correlação é uma medida que permite verificar a associação linear entre duas variáveis quantitativas (BARBETTA, 2003), estabelecendo-as em um plano cartesiano do tipo 'X' x 'Y'. Como sua escala varia entre 1,0 e -1,0, o 1,0 positivo indica que os dados analisados encontram-se em um mesmo local de uma reta ascendente (correlação positiva perfeita), e o 1,0 negativo aponta que os dados analisados encontram-se em um mesmo local de uma reta descendente (correlação negativa perfeita). Dados não relacionados teriam seu valor de correlação igual a zero. Para indicar se a correlação entre as empresas estudadas e seus competidores era significativa a 0,10, foi utilizada a tabela de valor absoluto mínimo para o coeficiente de correlação de Pearson significativo (BARBETTA, 2003). O índice de 0,10 foi escolhido por parecer adequado a uma pesquisa exploratória com um número limitado de casos.

Esta medida permitiu duas verificações distintas. Primeiramente, foi identificado, para cada organização estudada, o número de concorrentes significativamente relacionados com as suas características atuais e pretendidas. Depois, a análise da média da correlação entre as organizações estudadas (em suas características atuais e pretendidas) e seus concorrentes indicou se o movimento estratégico intencionado por elas levaria à aproximação ou distanciamento de seus competidores.

Já a aplicação da Análise de Componentes Principais (ACP) permitiu a visualização da posição da organização e de seus concorrentes no momento atual e nas características pretendidas para o espaço de cinco anos. Também considerada uma técnica multivariada, a ACP visa o estabelecimento de medidas sintéticas baseadas nas medidas originais (PEREIRA, 2004). Nesta pesquisa em específico, a ACP resultou em uma demonstração gráfica da associação da posição da organização estudada e de seus concorrentes, contribuindo para a compreensão do sentido do movimento estratégico pretendido.

A posição das empresas em relação aos construtos elicitados, obtida por meio das duas análises descritas, permitiu então a visualização da similaridade de posição atual do respondente (isomorfismo mimético atual) e futura (isomorfismo mimético pretendido) em relação a seus competidores.

### 3.3 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DOS DADOS

Ao fim da coleta de dados, é possível listar algumas facilidades e dificuldades encontradas no decorrer do trabalho em campo. Como facilidade pode ser apontada a colaboração extrema dos respondentes que aceitaram participar da pesquisa. A grande maioria deles atendeu ao horário e data agendados por telefone e mostrou-se à vontade para participar do estudo, revelando suas percepções sobre as características de sua empresa e dos concorrentes que compõem seu espaço competitivo. Eles demonstraram também interesse em receber uma devolutiva acerca dos dados levantados sobre sua empresa, o que pode indicar a crença de que o problema abordado por esta pesquisa seja relevante para sua organização.

Porém, muitas dificuldades foram encontradas no decorrer da coleta. A primeira delas seria o próprio acesso aos dirigentes das pequenas empresas. Para obter 50 empresas participantes foram contatadas aproximadamente 290 empresas, com uma média de dois contatos cada, o que dá uma média de quase doze contatos para cada sucesso. Muito freqüentemente, assim que o assunto era explicitado, as empresas informavam que não participam de trabalhos acadêmicos. Algumas vezes, a justificativa para tal recusa era a própria experiência de participação em pesquisas anteriores, com desdobramentos negativos como o não recebimento de devolutiva, utilização de dados não autorizados e postura inadequada do pesquisador, onde este emitia opiniões de julgamento em relação à ação da organização. Outras vezes, o motivo alegado era falta de tempo e/ou interesse, o que pode indicar a crença em uma desconexão entre o trabalho acadêmico e a atividade das organizações.

Outra dificuldade a ser apontada é em relação a própria técnica escolhida. A aplicação da grade de repertório pressupõe, pelo menos, uma visita a cada empresa participante do estudo, o que implica em aumento do custo e do tempo empregado na coleta em comparação com outras técnicas, como aplicação de questionário. Outro fator, às vezes de difícil conciliação com o cronograma da pesquisa, é o tempo de cada contato com os respondentes. Este tempo variou muito em função das características pessoais dos dirigentes abordados. Na maioria das vezes o preenchimento do questionário e aplicação da grade de repertório levou cerca de 45

minutos. Porém, às vezes, este tempo era dilatado para até três horas e trinta minutos em casos de respondentes mais dispersos ou resistentes. A resistência à aplicação da técnica era freqüentemente expressa por frases como: "minha empresa não tem nenhum concorrente" ou "não tem nada em comum entre nós e os concorrentes". Nestes casos, o dirigente era convidado a "olhar o ambiente a sua volta" e falar sobre quais "participantes" de seu espaço competitivo eram importantes para ele, o que se mostrou uma estratégia válida para abrandar a resistência que a palavra concorrente parecia evocar.

Uma última dificuldade a ser abordada é a acurácia das informações do cadastro das indústrias consultado que, apesar de ser do ano vigente, continha informações desatualizadas, como endereço e telefone, e algumas equivocadas, como ramo de atuação e número de funcionários. Muitas empresas contatadas informavam não possuir nenhum funcionário, mas que foram orientadas pelo consultor da FIEP a dizer que tinham dez, pois, senão, não seriam incluídas em tal cadastro e perderiam oportunidades de negócio. Isto levanta a questão sobre a exatidão do tamanho da população e recomenda-se que, em estudos posteriores, principalmente naqueles onde serão utilizadas amostras probabilísticas, o tamanho da população seja determinado também por fontes diversas do cadastro das indústrias do Paraná, elaborado pela FIEP.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa apresenta limitações e o conhecimento delas pode ser útil no delineamento de trabalhos futuros. A primeira limitação diz respeito à população escolhida e à técnica de amostragem utilizada. A opção por não limitar um setor específico da indústria pode ser entendida como uma limitação, por não permitir uma investigação mais detida das características técnicas e institucionais do contexto competitivo de cada organização. Em segundo lugar, a amostra de cinquenta empresas, mesmo sendo considerada suficiente para uma pesquisa exploratória, não representa um número significativo de organizações para que os resultados possam ser extrapolados para a população.

As técnicas de análise empregadas também necessitam ter suas limitações indicadas. A análise de *cluster* e a análise de componentes principais, apesar de adequadas para o problema em questão e consistentes com os tipos de dados utilizados, são técnicas multivariadas que podem não permitir inferências de generalização do resultado para a população. A possibilidade de generalização depende da qualidade da amostra e, neste caso, em que a amostra representa apenas 8,48% da população, esta generalização não seria recomendável. Sendo assim, as análises contidas na apresentação dos resultados devem ser entendidas como válidas para a amostra estudada e não para toda a população de pequenas empresas industriais de Curitiba. Quando muito, tais análises devem ser consideradas indícios que podem sustentar hipóteses mais elaboradas em estudos futuros.

Outra característica das técnicas multivariadas utilizadas é, ao contrário de outras técnicas de estatística descritiva ou analítica, conter uma certa dose de subjetividade nas opções realizadas. Opções, como, por exemplo, o ponto de corte do *cluster*, decorrem do entendimento de que aquele agrupamento era o mais fidedigno para a população estudada, e por não representar o único agrupamento possível, em caso de replicação deste estudo, pode ser necessária a elaboração de opções diferenciadas.

Outra limitação encontrada no decorrer da pesquisa é relacionada com o questionário utilizado. O objetivo de sua utilização era levantar o contexto de referência mais significativo para as empresas estudadas. Porém, em algumas organizações a fala do dirigente durante o preenchimento do questionário parecia incompatível com as respostas assinaladas. Dirigentes que diziam “não monitorar” os concorrentes ou o mercado, por exemplo, assinalavam nestas questões o contexto de referência local. Então é possível afirmar que tal questionário é uma aproximação da realidade, sem apreender completamente a complexidade desta. Tal limitação, ao elaborar instrumentos de pesquisa, parece inevitável. Ao mesmo tempo em que o referencial teórico aponta que a realidade de uma organização é constituída socialmente, apreendida e elaborada cognitivamente, uma pesquisa em organizações diversas pressupõe a utilização de instrumentos que permitam captar elementos comuns a elas. Nesta tentativa de amplitude, a tendência é que se perca parte da profundidade da realidade de cada organização.

Levantadas tais questões acerca das limitações deste trabalho, a seguir serão descritos os resultados encontrados e elaboradas as análises pertinentes.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Contemplando a metodologia descrita anteriormente, foram levantados dados que permitiram a investigação acerca do problema de pesquisa proposto. A seguir será feita a apresentação dos dados, bem como sua análise relacionando-os com resultados de pesquisas anteriores e com o arcabouço teórico que norteou a realização deste trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Ao longo dos quatro meses de coleta de dados foram pesquisadas cinquenta pequenas empresas industriais de Curitiba – PR. Destas, duas tiveram seus dados invalidados, pois seus dirigentes afirmaram não possuir concorrentes, o que tornou inviável a aplicação da técnica grade de repertório. As 48 empresas com dados válidos abrangem diversas áreas da indústria com maior representação do ramo metal-mecânico (17 empresas), bem como dos setores moveleiro, têxtil e gráfico, com seis empresas cada. A representação total dos setores contidos neste estudo pode ser verificada na tabela 1:

**Tabela 1: Setores de atuação**

Setor	Nº empresas
Metal-mecânico	17
Moveleiro	6
Têxtil	6
Gráfico	6
Plástico	3
Eletrônico	3
Cosmético	2
Alimentício	2
Outros	3

Destas empresas, apenas quatro relataram ser exportadoras, mas mesmo para estas o mercado internacional não representa a maior parte de seu faturamento, mas, sim, um “complemento” ao rendimento obtido com as vendas no país. Do total de empresas, 19 distribuem seus produtos para todo o território nacional, 15 negociam no estado do Paraná e seus vizinhos Santa Catarina e São Paulo, e 14 atuam apenas no mercado de Curitiba e cidades próximas.

Não foi encontrada associação significativa entre o número de funcionários e a área de atuação da empresa ou seu comportamento de investir em exportações. Quando os dirigentes buscaram justificar seu comportamento de não exportar, afirmaram que este comportamento parece ser um “grande desafio” ou necessitar de “um grande investimento”, pois o procedimento é percebido como burocrático e trabalhoso. Para estes respondentes, a falta de um *staff* restringe as ações organizacionais, pois o próprio dirigente teria que se ocupar com a “papelada” e, de forma geral, eles não se sentem habilitados a gerir tal processo.

A idade das empresas participantes do estudo foi, de certa forma, diferente da esperada. Como os estudos sobre longevidade de pequenas empresas (RAMOS, 2001) apontam que a grande maioria delas (cerca de 70%) não supera a marca de cinco anos de existência, a expectativa no decorrer da pesquisa era de contemplar uma maioria de empresas com idade inferior a esta marca. Porém, das empresas participantes apenas cinco possuem menos de cinco anos de existência. Do restante, cinco têm entre seis e dez anos, 17 entre 11 e 20 anos e 21 empresas atingiram a marca de mais de vinte anos de existência, com o máximo de 45 anos.

Concomitantemente, os dirigentes participantes da pesquisa possuem ampla experiência na gestão de suas organizações. Do total de respondentes, 37 (77%) estão à frente de suas empresas há mais de cinco anos (17 desde a fundação e 20 adquiriram empresas já existentes). Dos demais, cinco são fundadores de empresas recentes (com menos de cinco anos) e seis são herdeiros de negócios familiares. Estes dados podem ser observados na tabela 2:

**Tabela 2: Idade da empresa e experiência dos gestores**

<b>Idade da Empresa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Experiência do Gestor</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Até 05 anos	05	10,4	Até 05 anos	11	22,9
Entre 06 e 10 anos	05	10,4	Entre 06 e 10 anos	17	35,4
Entre 11 e 20 anos	17	35,4	Entre 11 e 20 anos	12	25,0
Mais de vinte anos	21	43,8	Mais de vinte anos	08	16,7
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Estes dois dados em conjunto parecem sugerir que dirigentes mais experientes podem ter maior interesse ou disponibilidade para participar de pesquisas acadêmicas. O interesse pode advir da percepção que tal comportamento talvez resulte em informações úteis para a gestão de seu negócio, ou da consciência de que a experiência de sua organização pode contribuir para o desenvolvimento do saber sobre administração de pequenas empresas. A disponibilidade para participar da pesquisa talvez seja advinda de um estágio maior de maturidade das atividades da organização, onde o papel de gestor se encontra mais consolidado, e a atuação do proprietário é menos presente na atividade operacional da empresa.

Como o número de funcionários foi um dos critérios de amostragem, todas as empresas participantes do estudo possuem entre 10 e 49 funcionários. A média do número de empregados de tal grupo foi de 22 para cada organização, onde pôde ser verificado que 28 empresas possuem entre 10 e 20 empregados e 20 geram mais de 20 empregos diretos. Em todas elas o entrevistado era o principal encarregado da estratégia da organização e não possuía formalmente um contingente de colaboradores encarregados de participar da gestão da empresa. Em empresas com mais de um sócio foi deixado a cargo deles escolher quem seria o mais envolvido na gestão estratégica. Somente em uma organização os dois sócios participaram da coleta de dados conjuntamente, por acreditarem ter igual participação na elaboração e implementação da estratégia. Nas demais, foi relatado que um sócio atua mais operacionalmente e outro mais estrategicamente.

Como é um dos pressupostos deste estudo que o contexto de referência pode influenciar fortemente a elaboração da estratégia da organização, a seguir serão apresentados os resultados referentes a esta variável.

## 4.2 CONTEXTO DE REFERÊNCIA

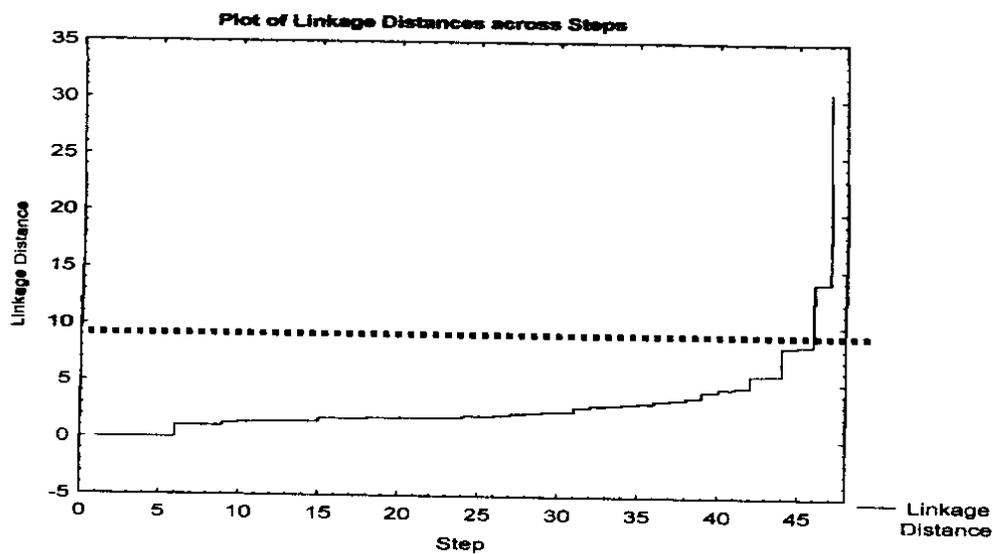
Como o objetivo principal deste trabalho é estabelecer se existe diferença na intensidade de isomorfismo mimético para diversos contextos de referência, o primeiro passo desta investigação foi identificar estes contextos nas organizações em estudo.

O contexto de referência, já definido anteriormente como o foco de atenção da organização (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999), tende a influenciá-la na percepção das pressões ambientais, indicando os desafios aos quais deve responder. Fazem parte também deste contexto os valores e crenças compartilhados socialmente, que nortearão o comportamento da organização e dos profissionais envolvidos em suas atividades. Esta instância representa então uma diferenciação cognitiva do ambiente e pode afetar significativamente sua competitividade, pois contextos restritos podem levar o estrategista a ignorar pressões provenientes de contextos mais amplos (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1995).

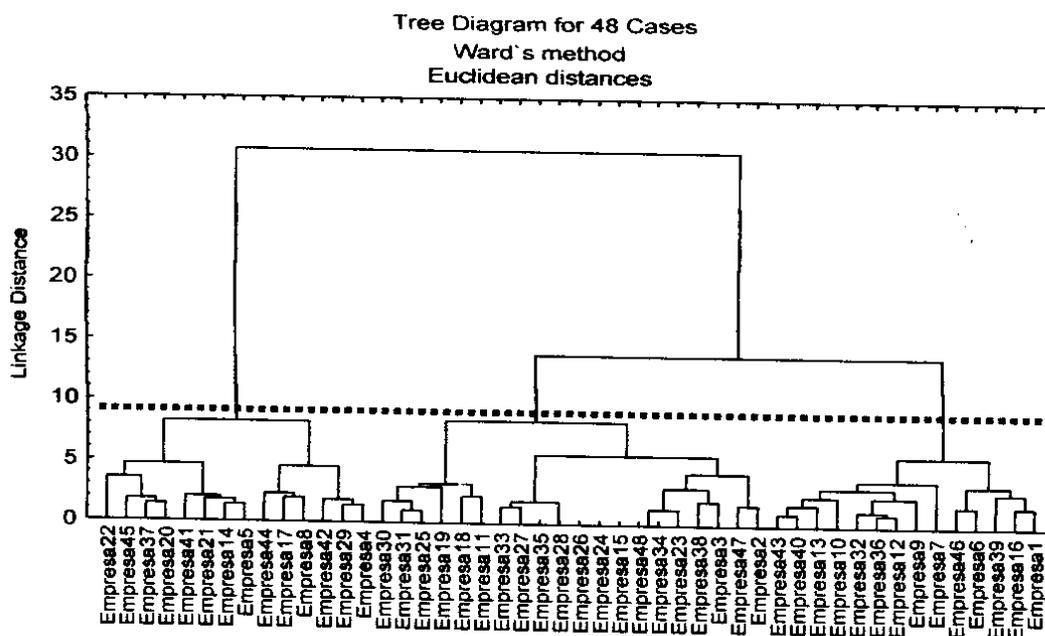
Antes da consolidação das respostas do questionário sobre o contexto de referência, foi realizada a verificação da consistência interna do instrumento pelo procedimento de *reliability* do SPSS, usando como indicador a medida Alpha de Cronbach. Foi encontrado um  $\alpha = 0,8378$  para o conjunto de dados apurados pelo questionário, o que indica a alta consistência interna do instrumento, já que índices acima de 0,7 são considerados suficientes em pesquisa social.

Na consolidação do questionário por meio da técnica de *cluster*, o gráfico representativo das distâncias contidas em cada passo do agrupamento indicou que um lugar adequado para o corte seria na distância euclidiana de 09. Nesta distância pode ser observado o maior "salto" para o agrupamento, o que significaria incluir em um mesmo grupo objetos menos similares. Tal informação pode ser observada no gráfico 01, onde a linha pontilhada representa a opção de corte para o estabelecimento dos *clusters*. Seguindo este critério para o corte foram identificados, para as empresas em estudo, três contextos de referência. Os *clusters* formados e a distribuição das empresas podem ser observados no gráfico 02, onde a linha pontilhada indica o corte elaborado para o estabelecimento dos grupos.

Os três grupos identificados são: a) contexto local composto de 14 empresas (no gráfico: empresa 22 a empresa 4); b) contexto nacional contendo 20 empresas (no gráfico: empresa 30 a empresa 2) e c) contexto nacional/regional onde foram agrupadas 14 empresas (no gráfico: empresa 43 a empresa 1).



**GRÁFICO 1: Distâncias para o Agrupamento**



**GRÁFICO 2: Grupos de contexto de referência**

O primeiro resultado se destaca por sua ausência, pois não foi identificada nenhuma empresa com o contexto de referência internacional. Isto, em um primeiro instante, parece coerente com as atividades atuais das empresas, pois somente quatro delas negociam no mercado internacional e, mesmo o fazendo, atribuem pouca importância ao fato. Porém, se levarmos em conta o processo de globalização presente na última década, este fato ganha relevância. Com este processo a difusão, tanto de características objetivas, como tecnologia em produtos e processos, quanto cognitivas-culturais, como padrão de qualidade e atuação responsável, é rápida e perpassa fronteiras nacionais.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), não estar atento a um contexto de referência mais amplo pode servir como *buffer*, impedindo a organização de perceber valores e práticas emergentes. Isto pode interferir negativamente na competitividade das organizações, pois impede-as de perceber mudanças significativas na forma de competição e estruturação de recursos. Tal resultado é coerente com os apresentados por Machado-da-Silva e Fonseca (1995) e Cochia (2002) e indica que pequenas empresas parecem reter sua atenção em contextos mais restritos.

O primeiro grupo, composto de 14 empresas, apresenta um contexto de referência com enfoque predominantemente local. São organizações que distribuem seus produtos local ou regionalmente e, portanto, competem por recursos em um espaço delimitado geograficamente por fronteiras municipais e estaduais e focam sua atenção nas regras, normas e valores difundidos neste contexto. Os estrategistas destas empresas, ao mapearem seu ambiente (mercado, concorrentes e tendências), tendem a prestar mais atenção aos indícios associados a esta região onde competem. Para eles, o papel regulativo mais importante é atribuído ao governo municipal.

De certa forma, ao buscar trocas com os pares e conexão com inovações, este ambiente geográfico também é respeitado, pois estes dirigentes buscam feiras, congressos e encontros setoriais locais. Pode-se especular que tal restrição de contato, por privilegiar competidores próximos, tende a promover uma homogeneidade significativa na forma de competir e, talvez, tornar mais lento o processo de mudança e inovação neste campo. Um indício disto é fornecido pelo

trabalho de Machado-da-Silva e Coser (2004), onde apontam que, em um campo organizacional, a força, densidade e coesão das relações entre as organizações podem relacionar-se com a estabilidade e conformidade, enquanto que a fraqueza das relações e as lacunas estruturais estariam ligadas à inovação e ao processo de institucionalização de novos padrões.

O segundo grupo, identificado com um contexto de referência nacional, tem 20 componentes e parece possuir um foco de atenção mais amplo. Insere em seu monitoramento do ambiente técnico e institucional elementos presentes nas fronteiras nacionais e não estaduais ou municipais. Estas organizações estão atentas à ação de concorrentes que disputam recursos (tecnologia, mercado e legitimidade) no país. Os componentes deste grupo atribuem ao governo federal o principal papel regulador de seu mercado e acreditam que precisam estar atentos a mudanças e tendências do mercado brasileiro. Buscam trocas com competidores de campos não delimitados por proximidade geográfica, o que pode ser uma fonte de diferenciação nas formas de competir. Tal contexto de referência pode refletir estratégias competitivas coerentes com o cenário atual do país, mas não exclui a possibilidade de não percepção de movimentações importantes no mercado internacional.

Para Farah Jr. (2004), a pequena empresa paranaense, ao deixar de aprender com experiências internacionais, pode dificultar o processo de consolidação de modernas formas de gestão e organização produtiva, o que limitaria sua competitividade e expressividade no mercado internacional. Estão contidas neste grupo as 18 empresas que distribuem seus produtos nacionalmente e duas empresa de atuação local. Nestas últimas, parece que os dirigentes identificam que, mesmo atuando em um mercado geograficamente restrito, precisam estar atentos a um contexto mais amplo.

O terceiro grupo é composto por 14 empresas cujo contexto de referência é um misto composto pelas esferas regional e nacional. Predomina um contexto nacional nas questões relacionadas a tendências e inovações, oscilação econômica, principal agente regulador e eventos de trocas com outras organizações como feiras, congressos e encontros setoriais. Já a esfera regional é associada ao espaço competitivo propriamente dito e ações como análise de concorrência, investimentos

no processo produtivo e mercado-alvo têm neste contexto seu principal foco de atenção. Este grupo parece denotar o entendimento de que, mesmo competindo objetivamente em um espaço geográfico restrito, é importante manter-se atento às oscilações, inovações e tendências provenientes de uma esfera mais ampla.

A divisão das empresas estudadas em acordo com seu contexto de referência e ramo de atuação permitiu a verificação da associação destas duas variáveis qualitativas. As frequências de empresas por contextos nos quatro ramos mais significativos neste estudo são apresentadas na tabela 3. Apesar das diferenças numéricas observadas, o teste de associação qui-quadrado não indicou uma associação significativa ( $P = 0,42$ ), confirmando, pelo menos neste conjunto de dados, a independência destas variáveis.

**Tabela 3: Ramos de negócio e contexto de referência**

Ramo	Contexto		
	Local	Nacional	Reg./Nac.
Metalúrgico	4	8	5
Têxtil	2	3	1
Móveis	3	0	3
Gráfico	1	2	3

A seguir, serão apresentados os dados referentes ao isomorfismo mimético, com o objetivo de subsidiar a discussão sobre a sua relação com o contexto de referência.

#### 4.3 ISOMORFISMO MIMÉTICO

O isomorfismo mimético foi levantado por uma técnica proveniente da Psicologia Cognitiva, embasado na Psicologia dos Construtos Pessoais, de Kelly (1963). Dada a aplicação desta técnica, pode-se afirmar que o próprio levantamento dos construtos utilizados pelos dirigentes de pequenas empresas já se constitui como um resultado relevante. A utilidade deste levantamento pode ser indicada se associada a duas possibilidades: i) estes construtos podem auxiliar na elaboração de instrumentos de pesquisa em futuros trabalhos com embasamento cognitivo; ii) o

conhecimento dos construtos que subsidiam o pensamento estratégico pode auxiliar na compreensão da mente do estrategista.

De certa forma, pode-se especular que os construtos elicitados pelos respondentes se relacionam de maneira dinâmica<sup>1</sup>, com seus atributos pessoais, como estilo cognitivo e personalidade. Mesmo investigando, muitas vezes, empresas com semelhante porte, região geográfica de atuação e ramo de atividade, não foram identificados conjuntos iguais de construtos. Isto poderia explicar, pelo menos em parte, o fato de que organizações sujeitas às mesmas pressões ambientais possuem características estratégicas diferenciadas.

A média de construtos utilizados foi de 6,6 para cada respondente, com o mínimo de três e o máximo de 11. Interessante notar que a distribuição do número de construtos teve um comportamento semelhante ao normal, com maior repetição dos valores médios de 6, 7 e 8. Apesar de, em sua totalidade, os conjuntos de construtos serem únicos para cada empresa, algumas constâncias puderam ser percebidas. Alguns construtos como porte, tecnologia, preço e qualidade se repetiram em aproximadamente 50% das organizações, indicando sua relevância na leitura ambiental dos estrategistas de pequenas empresas e na formulação das estratégias competitivas.

Para o item porte, utilizado por 26 respondentes (54%), foi mais freqüentemente utilizada uma escala do tipo pequena à grande e, para eles, este elemento parece estar associado a poder econômico e ganhos de escala. Interessante notar que para 16 deles o porte atual da empresa é considerado satisfatório, não havendo expressão de expectativa de mudança na estratégia pretendida da organização. Para os outros 10 respondentes, a expectativa é aumentar a estrutura da empresa e não foi encontrada nenhuma organização com o desejo de diminuí-la. Isto parece indicar que, mesmo encontrando vantagens em um porte maior, muitas vezes o estrategista não deseja o crescimento de sua empresa, o que pode estar associado a suas características pessoais ou peculiaridades de seu ambiente competitivo.

---

<sup>1</sup> Neste contexto, "dinâmico" deve ser entendido como proveniente de mútua influência, onde características de personalidade influenciarão maneiras de perceber e mapear o ambiente e, de certa forma, esta leitura do ambiente contribuirá para manter estas características da personalidade.

Por outro lado, investimento para elevar o patamar da tecnologia utilizada parece ser um consenso nos planos dos estrategistas que usaram este construto para avaliação do espaço competitivo. Dos 25 respondentes que abordaram o tema, 22 pretendem mudar de posicionamento nos próximos cinco anos, todos se aproximando do que chamam de “tecnologia de ponta”, “mais avançada” ou “mais automatizada”. Os outros três respondentes, que não avaliaram como necessário mudar seu posicionamento neste quesito, já se auto-avaliaram como acima da média dos concorrentes. Isto parece corroborar a percepção de Farah Jr. (2004) de que em pequenas empresas industriais os termos inovação e modernização são geralmente conectados a melhorias tecnológicas, e dificilmente associados a mudanças na forma de gestão ou na estrutura do arranjo produtivo local. Parece também possível afirmar que, para estes dirigentes, a tecnologia é entendida como um elemento importante para a manutenção da competitividade de sua empresa, em detrimento de questões como qualidade de gestão, pois, do total de 48 respondentes, apenas 02 utilizaram este construto para a avaliação dos concorrentes.

Outro construto entre os mais citados é o preço dos produtos, sendo utilizado por 23 respondentes. Em relação a ele houve a predominância de uma intenção de estabilidade na faixa de preço utilizada (13 respondentes). Porém, para seis respondentes é pretendida uma mudança de posição com elevação do preço praticado e para outros quatro respondentes a intenção é a diminuição dele. Ao contrário de outros construtos, onde a valoração do que é positivo ou negativo é mais ou menos simples (por exemplo: atendimento ágil ou moroso), para o preço esta atribuição de valor é mais complicada. Para muitos estrategistas o preço correto é o mais alto dentre os concorrentes, enquanto que para outros o entendimento era diametralmente oposto. Baseando-se na valoração estabelecida pelos dirigentes, parece correto afirmar que a faixa de preço ideal para a organização é o resultado de uma complexa avaliação das características do produto fornecido, dos custos de produção, do mercado-alvo estabelecido e do comportamento estratégico pretendido.

Também com uma frequência de 23 utilizações, a qualidade dos produtos e serviços aparece como um elemento significativo de avaliação do ambiente competitivo e da estratégia em pequenas empresas. A avaliação da maioria dos dirigentes que usaram este construto (52%) foi de que a qualidade de seus produtos

é hoje significativamente maior do que a média da qualidade de seus concorrentes e deve ser assim mantida. Porém, para dez deles a qualidade atual não é o patamar desejado e a organização deve investir em aprimorá-la. Em apenas um caso houve expressão da intenção de diminuir a qualidade dos produtos e, especificamente neste caso, esta estratégia está associada à intenção de atender um mercado de produtos mais simples e baratos.

Pode-se afirmar que este consenso na busca da qualidade, em certa medida reflete os valores compartilhados em nossa sociedade, onde abundam discursos que associam a competitividade da pequena empresa a sua capacitação tecnológica e ao seu potencial de produzir com elevado padrão de qualidade. Tal afirmação é coerente com o trabalho de Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004), que aponta que a busca pela qualidade, em um primeiro momento, se faz baseada em uma lógica racional em busca de ganhos provenientes do ambiente técnico. Porém, com a difusão deste conceito e sua inclusão nos valores e normas que norteiam a ação empresarial, esta busca passa a ser associada a ganhos provenientes do ambiente institucional, tais como legitimidade e conformidade. A lista completa dos construtos elicitados, a escala mais fortemente associada a ele e a frequência de sua utilização podem ser observadas na tabela 4:

**Tabela 4: Construtos elicitados e frequência de utilização**

Construtos	Escala	Frequência	%
Porte	pequena – grande	26	54%
Tecnologia	avançada/industrial – defasada/artesanal	25	52%
Preço	alto – baixo	23	48%
Qualidade	alta – baixa	23	48%
Atendimento	ágil/bom – moroso/ruim	21	44%
Atuação	local – internacional	18	38%
Variedade de produtos	maior – menor	18	38%
Postura comercial	agressiva – passiva	13	27%
Postura comercial	coerente – incoerente	11	23%
Mercado de atuação	focado – genérico	10	21%
Postura ética	ético – não ético	10	21%
Produto	padrão – customizado	9	19%

**Tabela 04: Construtos elicitados e frequência de utilização (continuação)**

Produto	tradicional – avançado	7	15%
Marca	conhecida – desconhecida	6	13%
Capacidade	maior – menor	5	10%
Estabilidade	maior – menor	5	10%
Idade	nova – antiga	5	10%
Poder econômico	alto – baixo	5	10%
Loja	própria – não	4	8%
Serviço	presente – ausente	4	8%
Acesso à empresa	fácil – difícil	3	6%
Clientes	único – muitos	3	6%
Clientes	finais – intermediários	3	6%
Mão-de-obra	cara – barata	3	6%
Matéria-prima	com qualidade – sem qualidade	3	6%
Produto	bruto – com valor agregado	3	6%
Atuação	indústria – indústria e comércio	3	6%
Gestão	melhor – pior	2	4%
Produto	montagem – fabricação	2	4%
Organização	organizada – não organizada	2	4%
Processo	único – diversificado	2	4%
Estoque	próprio - de terceiros	2	4%
Outros <sup>2</sup>	Diversas	32	67%

Esta relação de construtos pode ser associada a outro estudo sobre estratégia que adotou uma técnica semelhante de coleta de dados. Neste trabalho de Gimenez *et al* (2000), a amostra de 109 dirigentes de pequenas empresas de ramos diversos gerou uma listagem de 33 construtos mais frequentes. Comparando as duas tabelas de construtos, são encontrados 18 iguais e 14 diferentes. Tais similaridades sugerem que, apesar de provenientes de uma técnica que pressupõe a diferenciação cognitiva do ambiente, algumas categorias mentais para sua avaliação são bastante comuns em pequenas empresas. A compilação destas categorias pode subsidiar a formulação de instrumentos de pesquisa que, mesmo perdendo parte da especificidade da mente do estrategista, são adequados para investigações sobre a avaliação da concorrência em pequenas empresas.

<sup>2</sup> Estão agrupados neste item todos os construtos citados apenas uma vez.

Um dado interessante é que os quatro construtos mais freqüentes (porte, tecnologia, preço e qualidade) estão presentes na mente de cerca de 50% dos estrategistas pesquisados, e não foi verificada relação com o ramo de atuação das empresas. É como se determinadas categorias perpassassem diferentes campos organizacionais, tendo alta difusão e impacto sobre as formas organizacionais e respostas estratégicas. Tal repetição destas categorias parece ser um forte indicativo da formação social da cognição dos agentes organizacionais, neste caso, o dirigente de pequenas organizações.

Como já mencionado anteriormente, empiricamente pode ser difícil separar os três tipos de isomorfismo (COSER e MACHADO-DA-SILVA, 2004), pois uma ação organizacional originada para atender a uma determinada regulamentação legal, pode influenciar os valores e normas dos atores sociais e passar a ser percebida como o comportamento esperado e difundir-se por meio da imitação para todo um campo organizacional. Sendo assim, é possível que uma ação originada primariamente por pressões coercitivas seja difundida por mecanismos normativos e culturais-cognitivos. O movimento contrário de influência também pode ser esperado.

Apesar desta relação mutuamente constitutiva dos mecanismos coercitivos, normativos e miméticos, o foco deste estudo é o isomorfismo mimético, pois o movimento isomórfico focado é o baseado na percepção e imitação da forma de competir dentro de um campo organizacional. Reforçam esta percepção os tipos de construtos elicitados pelo conjunto de respondentes, pois estes abordam mais significativamente o comportamento das organizações e são menos freqüentes as referências a estruturas legais ou pressão profissional para padronização de atividades. Exemplos de construtos associados ao comportamento do concorrente são os mais freqüentes como porte, tecnologia e preço. Já construtos representativos de pressões legais ou profissionais como postura ética, organização dos processos e atendimento à legislação ambiental aparecem dentre os menos freqüentes.

Após a elicitação dos construtos, cada dirigente foi convidado a avaliar, por uma escala de cinco pontos, seus concorrentes, as características de sua empresa hoje e as pretendidas para ela em um período de cinco anos. Após o tratamento

estatístico, o conjunto de resultados permitiu a compreensão de algumas características do isomorfismo mimético. A primeira descoberta foi de que as mudanças estratégicas pretendidas não visavam a imitação de um ou mais concorrentes em específico, contribuindo até mesmo para o afastamento de muitas organizações dos concorrentes que estavam próximos de sua posição atual. Esta conclusão foi obtida pela análise conjunta de dois dados: o número de concorrentes significativamente próximos hoje e em cinco anos e a visualização da posição estratégica atual e pretendida para a empresa.

Na matriz de correlação foram destacados os concorrentes com proximidade significativa e comparada à quantidade deles para as duas posições. As matrizes elaboradas para cada empresa podem ser verificadas nos anexos 02 a 49. Percebeu-se, então, que para mais de um terço das empresas (17), as mudanças estratégicas não afetavam a quantidade de concorrentes próximos, ficando este número em zero nas duas posições. Já para 19 empresas foi identificado um movimento de aproximação de concorrentes específicos, que foi chamado de isomorfismo. Para as outras 12 empresas foi identificado um movimento de diferenciação, com redução do número de concorrentes próximos. Nas tabelas 05 e 06, os dados referentes à diferenciação e ao isomorfismo podem ser observados.

**Tabela 5: Movimento de diferenciação**

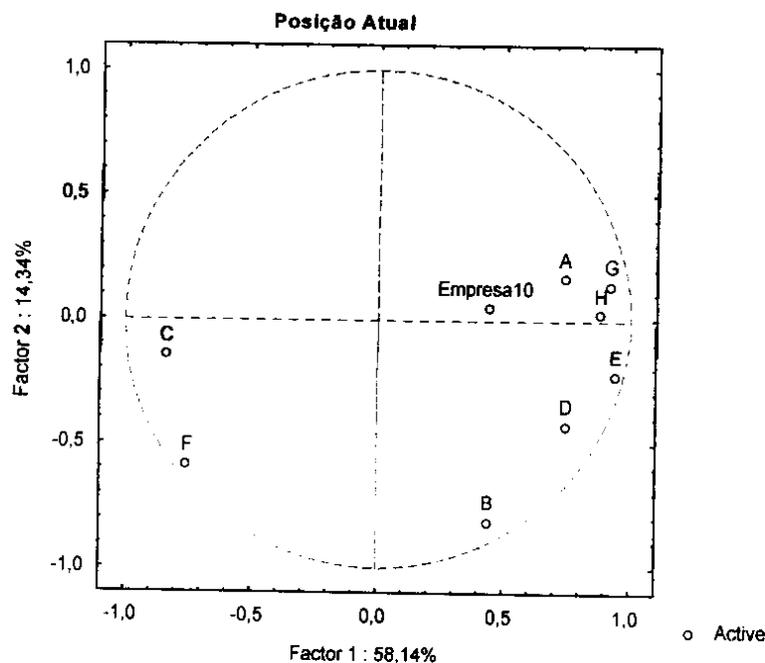
<b>Empresa</b>	<b>Nº Conc. Próximos Posição Atual</b>	<b>Nº Conc. Próximos Posição Pretendida</b>
Empresa1	2	0
Empresa3	2	1
Empresa4	2	0
Empresa8	3	0
Empresa9	3	0
Empresa11	2	0
Empresa19	1	0
Empresa21	5	0
Empresa25	1	0
Empresa29	1	0
Empresa34	2	0
Empresa35	1	0

**Tabela 6: Movimento de isomorfismo**

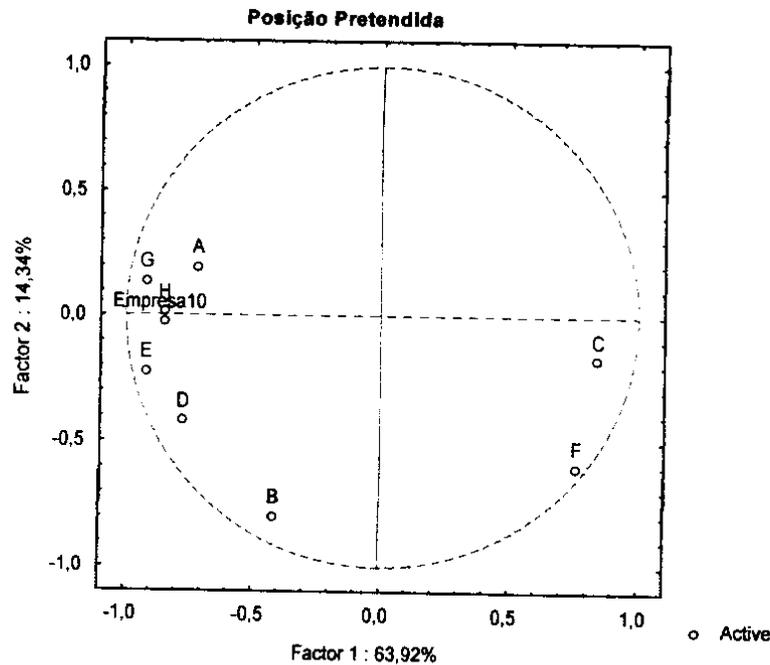
<b>Empresa</b>	<b>Nº Conc. Próximos Posição Atual</b>	<b>Nº Conc. Próximos Posição Pretendida</b>
Empresa2	1	2
Empresa5	0	1
Empresa6	0	1
Empresa10	0	3
Empresa12	0	2
Empresa14	1	2
Empresa17	0	1
Empresa18	0	1
Empresa24	0	1
Empresa27	0	1
Empresa28	0	1
Empresa30	2	4
Empresa38	0	1
Empresa40	3	4
Empresa41	0	1
Empresa42	0	1
Empresa43	0	1
Empresa47	0	2
Empresa48	0	1

Foi auxiliar na definição do sentido do movimento contido na estratégia pretendida a técnica de análise dos componentes principais, que permitiu visualizar o modo como este afetou a posição relativa da organização estudada em seu

espaço competitivo. Nas figuras 05 e 06, pode ser visualizado um exemplo de isomorfismo, onde fica demonstrado que a posição pretendida da organização a aproxima da posição de seus concorrentes. Em tais figuras, a posição da empresa estudada está demonstrada pelo ponto indicado como "Empresa 10". Os outros pontos, indicados pelas letras "A" a "H", demonstram a posição de seus concorrentes, segundo a percepção do estrategista da Empresa 10. É possível, então, visualizar que, na posição atual, a "Empresa 10" tem uma proximidade relativa dos concorrentes "A", "G" e "H". Já na posição pretendida, sua proximidade destes concorrentes é acentuada. O círculo unitário de cada empresa pode ser acompanhado nos anexos 02 a 49.



**Figura 5: Círculo unitário e posição atual da empresa 10**



**Figura 6: Círculo unitário e posição pretendida da empresa 10**

Da análise destes dados, concluiu-se, então, que, para a maioria das empresas estudadas (60,4%), o movimento estratégico não resultava em uma posição mais próxima de algum concorrente em específico. Em muitos casos (17 empresas), o número de concorrentes significativamente próximos ficava em zero para as duas posições. Já para outras 12 organizações, este número diminuía na posição pretendida. Por um lado, esta percepção parece corroborar boa parte da literatura racionalista sobre estratégia, que vê a elaboração desta como uma série de decisões que buscam consolidar uma posição única ou diferenciada dentro de um espaço competitivo, visando a obtenção de vantagem em relação aos concorrentes (ANDREWS, 1996; CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003).

Porém, não é seguro afirmar que o isomorfismo mimético não está relacionado com o desenho da posição pretendida, pois estudos anteriores indicam que esta posição pode decorrer de um isomorfismo estabelecido com atores externos ao campo. Para Galaskiewicz e Wasserman (1989) e para Davis (1991), o principal canal de propagação do isomorfismo mimético seriam as relações interpessoais dos dirigentes, o que os põem em contato com atores de diversos

campos. Já na percepção de Coser e Machado-da-Silva (2004), a organização mais imitada em um campo é aquela de mais sucesso, mesmo que de uma atividade diversa dos imitadores. Também para Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004), o sucesso é um fator importante para nortear a imitação, mesmo entre empresas não-concorrentes. Sendo assim, é possível afirmar apenas que, para estas organizações, não foi observado um movimento isomórfico em relação a seus competidores diretos.

Para as outras 19 empresas participantes do estudo, a posição pretendida tornava-a mais semelhante a um ou mais concorrentes. Nestes casos, a posição de outra organização naquele campo parece ser percebida como mais vantajosa ou correta, o que desencadeia um movimento de imitação de suas características. Estudos sobre isomorfismo (DEEPHOUSE, 1996) indicam que, além da vantagem competitiva propriamente dita, esta imitação pode também estar embasada na percepção de que a posição atual não representa a posição mais freqüente dentro do campo e que sua mudança poderia alavancar maior legitimidade e aceitação.

Porém, como em mais de um terço das organizações, apesar de ser percebida uma mudança entre a posição atual e a pretendida, o critério de concorrente significativamente próximo não permitiu perceber a direção deste movimento, a utilização de uma medida mais precisa se fez necessária. Foi utilizado, então, em um segundo momento de análise, a média da correlação entre as organizações estudadas e seus concorrentes diretos, tanto na posição atual quanto na pretendida. Esta avaliação permitiu reconhecer se, ao estabelecer as características pretendidas para sua organização, o dirigente usa como parâmetro características conjuntas de diversos concorrentes. Com esta medida, uma média de correlação maior na posição atual indicaria que o dirigente pretende, na estratégia futura, estabelecer uma distância maior entre ele e os outros atores. Já uma média de correlação maior na posição pretendida indicaria um movimento de aproximação das características dos concorrentes. Em acordo com este critério, foi identificado um movimento de isomorfismo para 27 organizações, diferenciação para 19 e em duas organizações não foi verificada mudança alguma. Os dados relativos às médias de correlação entre as 46 organizações onde foram verificadas mudanças de posicionamento e seus concorrentes podem ser visualizados na tabela 7.

Tabela 7: Diferenciação e isomorfismo por correlação média

Movimento de Isomorfismo			Movimento de Diferenciação		
Empresa	Média Atual	Média Pretendida	Empresa	Média Atual	Média Pretendida
03	0,16375	0,26875	01	0,27333	0,19333
05	-0,1013	0,09125	02	0,08875	0,00125
07	-0,2263	-0,1875	04	0,12625	0,05875
10	0,17	0,32375	06	0,1625	0,15625
12	-0,188	0,154	08	0,15375	0,0925
14	0,135	0,21125	09	0,10125	-0,3088
16	-0,52	-0,4275	11	0,31125	0,06125
17	-0,174	0,274	13	-0,34	-0,3767
18	-0,245	-0,1733	15	0,048	-0,028
19	0,098	0,122	20	0,08	0,064
22	-0,1825	0,15	21	0,5725	0,4775
23	-0,156	-0,056	25	0,16167	0,095
24	0,02167	0,28167	26	0,3025	0,045
28	-0,055	0,205	27	0,032	-0,134
30	0,445	0,5	29	0,08	0,00667
31	-0,1483	-0,1083	37	-0,0875	-0,14
32	0,128	0,19	42	0,32167	-0,315
33	0,022	0,278	44	-0,072	-0,202
34	0,152	0,248	47	0,3175	0,3125
35	-0,09	-0,056			
38	0,326	0,452			
39	-0,1288	-0,0988			
40	-0,045	0,06875			
41	-0,2075	0,195			
43	0,03	0,27667			
46	-0,124	-0,024			
48	0,11875	0,28			

Analisando desta forma, parece correto afirmar que, na maioria das organizações (59%), a mudança observada no posicionamento em seu espaço competitivo tende a aproximá-las da forma como seus competidores se comportam. Esta aproximação é mais fortemente evidenciada se é levada em conta a distância da empresa estudada em relação ao seu conjunto de concorrentes e não em relação a cada um deles, separadamente. É como se o estrategista da pequena empresa, ao traçar a estratégia pretendida para sua organização, observasse um conjunto de práticas desejáveis presentes em concorrentes diversos e não somente as práticas de atores específicos.

Isto corrobora em parte a percepção de Gimenez, Grave e Hayashi Jr. (2004), de que o estabelecimento da estratégia em uma pequena empresa pode estar

associado à percepção de uma estratégia modal (mais freqüente) em seu espaço competitivo. Os trabalhos sobre isomorfismo (DEEPHOUSE, 1996; DIMAGGIO e POWELL, 1983) indicam que muitos ganhos podem advir de tal similaridade, como redução do risco frente à incerteza, diminuição do custo de experimentação de novas soluções e maior legitimidade frente aos atores sociais que afetam a organização.

Já o movimento de afastamento observado em 41% das organizações pode estar associado à percepção de que uma posição diferenciada em um campo organizacional seria mais vantajosa. Este movimento pode também advir da inclusão como referencial para isomorfismo de organizações de fora do campo organizacional, ou organizações do mesmo campo que não são concorrentes diretos. Enquanto o movimento de isomorfismo é fortemente associado à promoção de estabilidade e homogeneidade em um campo organizacional, o movimento de diferenciação é relacionado à inovação e promoção de mudanças (MACHADO-DASILVA e COSER, 2004).

Pode-se afirmar, então, que nas empresas estudadas, a estratégia pretendida é mais fortemente associada a um movimento de isomorfismo mimético. A posição pretendida apareceu como um fator de promoção da estabilidade e homogeneidade da organização em relação a seus competidores diretos. Porém, para uma boa parte dos participantes deste estudo (41%), a estratégia pretendida é associada a um movimento de diferenciação em relação aos competidores. Esta diferenciação pode ser entendida como adoção de práticas menos usuais ou inovadoras, promovendo mudança na forma de competir.

Visando responder ao problema de pesquisa proposto, a próxima etapa do tratamento dos dados foi discriminar se existia diferença na intensidade do isomorfismo mimético em relação ao contexto de referência. Tais dados são apresentados, a seguir.

#### 4.4 ISOMORFISMO MIMÉTICO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA

Como já mencionado anteriormente, foram discriminados, em um primeiro momento, três contextos de referência para as organizações estudadas: i) local; ii) nacional; iii) nacional/regional. O agrupamento das organizações permitiu verificar diferenças entre estes grupos, tanto no grau de similaridade atual das organizações em relação a seus competidores, quanto na direção do movimento encontrado ao ser estabelecida a estratégia pretendida por seus estrategistas. O grau de similaridade atual foi calculado pela média da correlação entre as organizações e seus competidores no momento presente. Já a direção do movimento contido na estratégia pretendida foi verificada pela comparação desta média nas duas posições. Assim como utilizado anteriormente, uma média maior na posição atual foi indicativa de um movimento pretendido de diferenciação, e uma média maior na posição pretendida foi representativa de um movimento de isomorfismo. Na tabela 8, são expostos os dados referentes ao total de empresas em cada contexto.

**Tabela 8: Similaridade e movimento para os três contextos**

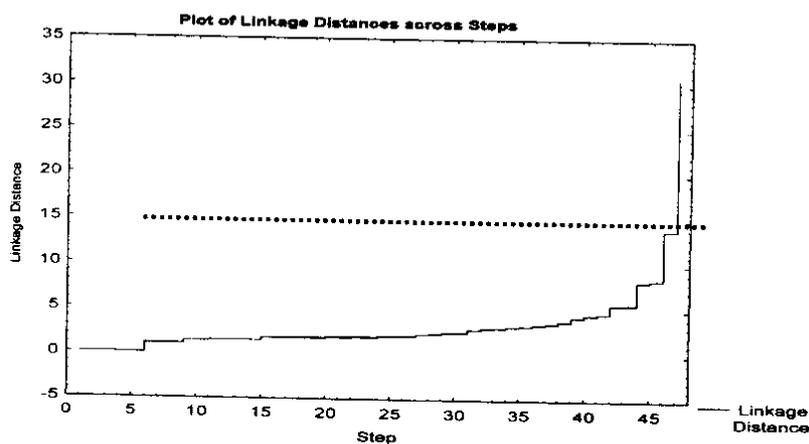
	Nº Empresas	Nº Isomorfismo	Nº Diferenciação	Similaridade Atual	Similaridade Pretendida
Local	13	5	8	0,05	0,08
Nacional	20	13	7	0,1	0,13
Nacional/Regional	13	9	4	-0,06	-0,02

Na verificação da significância estatística dos resultados agrupados por contexto de referência, foi descartada a possibilidade de utilizar o teste t para a comparação das médias de similaridade encontradas nas duas posições. A exclusão deste teste está baseada na percepção de que as diferenças resultantes não se aproximavam de uma distribuição normal, o que para Barbetta (2003) é uma das pré-condições para a validade de tal técnica. Optou-se, então, pela utilização dos dados já categorizados como isomorfismo ou diferenciação.

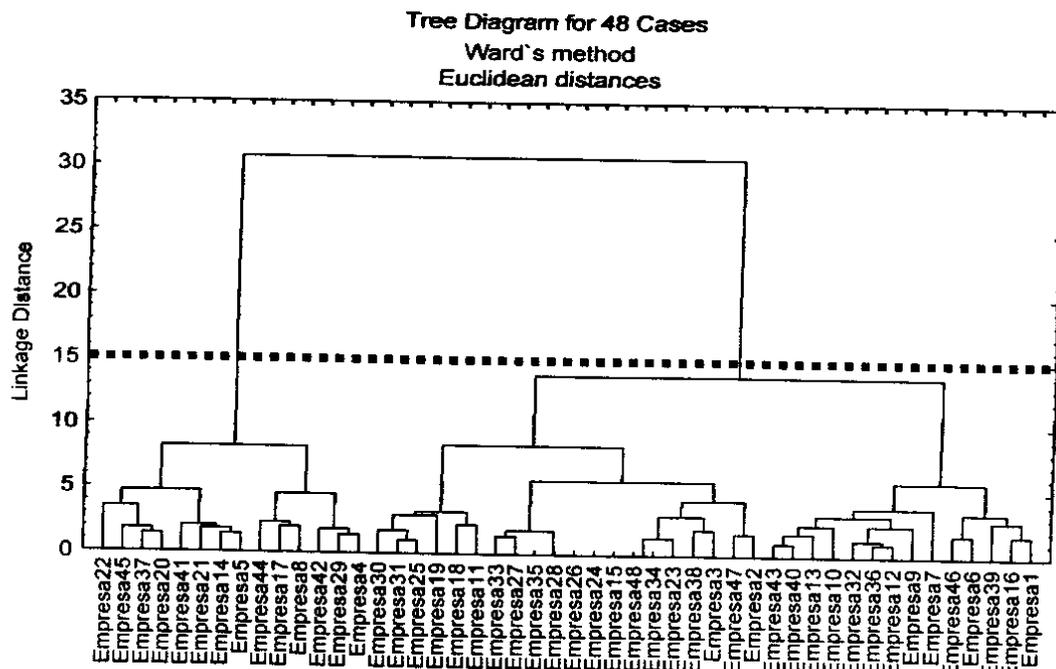
Para comparação dos dados categorizados, foi utilizado o cálculo de qui-quadrado, que permite a verificação da significância da associação entre duas variáveis qualitativas. A associação verificada por este teste foi a relação entre as

variáveis isomorfismo e diferenciação e os contextos de referência (local, nacional, nacional/regional). O primeiro resultado indicou um  $P = 0,21$ , o que não pode ser considerado significativo em ciências sociais. Pode-se dizer, então, que, com este agrupamento, não houve diferença significativa entre o grau de isomorfismo pretendido em função do contexto de referência das organizações estudadas.

Porém, analisando os resultados numéricos, ainda parecia haver uma diferença no sentido dos movimentos, com movimento de aproximação da concorrência para organizações do contexto mais amplo (regional/nacional e nacional) e de afastamento das características da concorrência nas organizações com contexto mais restrito (local). Para testar novamente a significância desta diferença, foi realizado um novo agrupamento das organizações. Neste segundo momento, a linha de corte escolhida para determinação dos grupos foi o ponto 15, conforme pode ser verificado no gráfico 03. O corte neste ponto resultou em dois grupos de contexto de referência que serão chamados de local (no gráfico: empresas 22 a 04) e regional/nacional (no gráfico: empresas 30 a 01), o que pode ser verificado no gráfico 04:



**GRÁFICO 3: Distâncias para o agrupamento**



Com este agrupamento, uma nova tabela de resultados pôde ser gerada, com a somatória dos resultados obtidos anteriormente para os contextos nacional e nacional/regional, e tais dados podem ser observados na tabela 9:

**Tabela 9: Movimento para os dois contextos**

	Nº Empresas	Nº Isomorfismo	Nº Diferenciação
Local	13	5	8
Nacional/Regional	33	22	11

Aplicando a estes dados o cálculo de qui-quadrado, os resultados indicam que há relação significativa entre o movimento encontrado e o contexto de referência significativo se  $\alpha = 10\%$  ( $p = 0,08$ ), o que pode ser considerado aceitável em ciências sociais, principalmente em se tratando de uma pesquisa exploratória que trabalha com uma população reduzida ( $n = 46$ ).

Estes resultados indicam que, em um contexto de referência mais restrito (local), o movimento predominante na estratégia pretendida é de diferenciação das

características competitivas de seus principais concorrentes. Duas hipóteses podem ser levantadas para explicar esta realidade. Sob um paradigma mais instrumental, pode-se especular que em um ambiente restrito a competição por recompensas econômicas advindas do ambiente técnico é mais intensa. Neste cenário, a diferenciação na forma de competir pode ser percebida pelo estrategista da pequena empresa como um comportamento que traria melhores resultados neste espaço competitivo. Outra explicação possível, levando em conta a estrutura do campo organizacional, é de que elegendo como competidores as organizações próximas é aumentada a possibilidade da empresa estabelecer isomorfismo com atores de fora do campo. Este isomorfismo, estabelecido com outros atores organizacionais que não os competidores diretos, pode ser a fonte de inovação nas formas de competir, acarretando maiores ganhos para a organização tanto em questões técnicas, quanto em aumento da legitimidade frente a seu grupo social.

Já para as empresas com contexto de referência mais amplo (nacional/regional), o movimento predominante na estratégia pretendida é de isomorfismo. Esta aproximação das características de seus principais concorrentes pode indicar que, ao delimitar a estratégia pretendida para sua organização, o estrategista da pequena empresa busca reproduzir as características percebidas como mais adequadas em seu espaço competitivo. Interessante notar que esta aproximação é mais intensamente percebida em relação à média dos concorrentes do que focando cada concorrente separadamente. É como se, ao estabelecer um padrão ideal de características, o estrategista da pequena empresa mesclasse características percebidas em diversos concorrentes. O movimento contido em sua estratégia pretendida, portanto, parece demonstrar a busca pela aproximação deste ideal de concorrente, até mais intensamente do que sua busca por aproximar-se de algum concorrente em específico.

Frente aos dados apresentados, algumas conclusões e recomendações são apontadas na próxima seção deste trabalho.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta seção procura explorar os dados levantados, apresentando os principais resultados obtidos e relacionando-os com os objetivos deste trabalho. São descritas também as recomendações elaboradas e sugestões de futuras pesquisas, que possibilitariam o esclarecimento das novas indagações geradas por este processo de investigação.

A revisão da literatura da área sugere que a elaboração de estratégias em pequenas empresas é um processo muito mais complexo do que a simples escolha racional de seus atores frente a ambientes determinados. Alguns elementos que podem ser considerados componentes deste processo de elaboração estratégica são apresentados, a seguir.

Primeiramente, o ambiente organizacional parece não ser algo objetivamente estabelecido, mas subjetivamente construído em acordo com a percepção e elaboração cognitiva dos atores organizacionais (GIMENEZ, 2000; LAROCHE e NIOCHE, 1994; SMIRCICH e STUBBART, 1985). Sendo assim, as empresas selecionam os elementos ambientais mais correlatos ao que é valorizado internamente e delimitam o nível do ambiente a que permanecerão atentas na busca por informações, tendências e outras trocas. Estes níveis do ambiente, também chamados de contexto de referência e definidos por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) como local, regional, nacional ou internacional, influenciarão o comportamento organizacional e o estabelecimento de estratégias.

Em última instância, é em acordo com seu contexto de referência que o estrategista da organização estabelecerá quais são suas oportunidades e ameaças, escolhendo os desafios com os quais sua organização deverá lidar. Neste sentido, um contexto de referência mais restrito pode levar o estrategista a certa miopia estratégica, ignorando pressões e ameaças provenientes de contextos mais amplos (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1995). As próprias categorias cognitivas ou construtos (KELLY, 1963) presentes na mente do estrategista e que são seu ferramental cognitivo para percepção, classificação e atribuição de valor ao ambiente

circundante são apresentadas como substrato dos processos cognitivos complexos de interpretação/construção do ambiente.

Outro elemento deste processo de estabelecimento de estratégia parece ser a dupla competição constituída pela busca de recompensas provenientes das trocas de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, por legitimidade e aceitação frente ao grupo social no qual a organização está inserida (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). Esta característica de dupla constituição do meio social, que gerou a divisão do ambiente institucional em faceta institucional e técnica, parece influenciar a estratégia pretendida pelas organizações. Nelas, seu dirigente parece ter a intenção de reproduzir práticas que gerem ganhos por meio do aumento da competitividade e produtividade, mas também práticas que refletem os valores socialmente compartilhados em seu grupo de referência, incrementando a legitimidade de sua organização.

Neste sentido, a elaboração da estratégia em pequenas organizações parece refletir a intensidade com que pressões para a similaridade (isomorfismo) são percebidas e interpretadas pelo seu estrategista. Mesmo que as pressões isomórficas possam ser consideradas como geradoras de homogeneidade em um campo organizacional, sua relação com os atributos cognitivos do estrategista permite o entendimento do isomorfismo também como fonte de inovação e mudança. Ao estabelecer processos isomórficos com atores externos ao campo, a pequena organização pode inserir novas formas de competição e organização de recursos, sendo precursora de processos de desinstitucionalização e institucionalização de novos parâmetros.

Para a investigação da relação entre contexto de referência e isomorfismo mimético em pequenas empresas industriais, optou-se por, primeiramente, apurar tal contexto por meio de um questionário estruturado. Posteriormente, foi aplicada a técnica grade de repertório de Kelly (1963), com a intenção de verificar se a estratégia pretendida por seus dirigentes resultava em um movimento de aproximação ou distanciamento das características de seus concorrentes diretos.

No primeiro objetivo específico desta pesquisa, que era identificar o contexto de referência das empresas em estudo, foram levantados três contextos: local,

nacional e nacional/regional, com 14, 20 e 14 respostas, respectivamente. Parece significativa a ausência do contexto de referência internacional, pois em plena intensificação do processo de globalização, estas pequenas indústrias curitibanas não buscam estar atentas a pressões e tendências provenientes do mercado externo. Interessante notar que tal contexto não é determinado objetivamente pelo mercado em que a empresa compete, sendo encontrados casos em que a distribuição dos produtos é feita localmente, mas o contexto de referência do estrategista é nacional. Também foram encontrados casos onde o referencial é mais restrito do que o mercado atingido pela organização. Estudos anteriores (COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1995) permitem especular que nas organizações com contexto de referência mais restrito há uma perda da competitividade, pela não percepção de percepções ambientais provenientes de contextos mais amplos.

Na investigação relacionada ao objetivo seguinte (mensuração do isomorfismo mimético atual e pretendido das empresas em estudo), a aplicação da técnica grade de repertório (KELLY, 1963) permitiu o levantamento dos construtos utilizados pelos dirigentes para significação de seu ambiente. A análise da lista de 64 construtos utilizados indicou que metade deles foi utilizada por apenas um dos dirigentes. Isto parece indicar que, mesmo em atividades similares e muitas vezes analisando concorrentes comuns, cada respondente percebe diferentes facetas deste espaço competitivo. Por outro lado, esta mesma relação demonstra que certas categorias são socialmente compartilhadas, pois fatores como porte, tecnologia, preço e qualidade obtiveram uma frequência alta de repetição (cerca de 50% dos casos). Para estes construtos, o comportamento pretendido foi semelhante na maioria dos casos, com expectativa de aumentar porte, tecnologia e qualidade. Os construtos presentes na mente do estrategista parecem indicar que a diferença cognitiva entre os indivíduos pode justificar, pelo menos parcialmente, as diferentes respostas estratégicas frente a pressões ambientais comuns (GIMENEZ, 2000) e, ao mesmo tempo, refletir a pressão existente para a homogeneidade nas formas de competir (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1995).

A medição do isomorfismo mimético indicou que, para a maioria das organizações estudadas (60,4%), a estratégia pretendida não aproximava significativamente a organização de algum de seus concorrentes diretos. Por outro

lado, analisando a distância da organização com o conjunto de seus concorrentes, pode-se afirmar que a maioria (59%) buscou uma proximidade maior das características percebidas como freqüentes neste grupo. É como se o isomorfismo estabelecido fosse com práticas percebidas como mais adequadas em concorrentes diversos, e não somente com aquelas percebidas em um concorrente específico. Nestes casos, a estratégia pretendida parece ser a somatória das práticas entendidas como mais eficazes ou mais legítimas em seu campo, sem que elas estejam associadas a uma organização específica.

Por outro lado, o movimento de diferenciação do conjunto de competidores, que aparece como pretendido por 41% das organizações, pode refletir o estabelecimento de isomorfismo com outros atores do campo organizacional (fornecedores e clientes, por exemplo), ou com atores externos ao campo. De qualquer forma, pode-se afirmar que a percepção das características da concorrência é um importante fator ao ser estabelecida a estratégia destas pequenas empresas, e que a diferença cognitiva contida nesta percepção pode explicar, pelo menos em parte, a diversidade em suas formas de competir.

Como o último objetivo específico era analisar a relação existente entre o contexto de referência e o isomorfismo mimético, a associação de tais variáveis foi investigada. Com os *clusters* definidos originalmente (local, nacional e nacional/regional), não pôde ser verificada uma diferença estatisticamente significativa. Porém, com um agrupamento mais amplo, que distinguiu apenas dois grupos (local e nacional/regional), diferenças significativas puderam ser verificadas. Para as 13 organizações com um contexto de referência mais restrito (local), o movimento contido na estratégia pretendida foi de afastamento da posição dos concorrentes em oito casos e de aproximação em apenas cinco. Portanto, predomina na estratégia pretendida um movimento de diferenciação. Este pode ser explicado em acordo com teorias mais racionalistas da estratégia, que entendem a diferenciação como um recurso competitivo para promover um melhor desempenho em ambientes limitados. Por outro lado, tal diferenciação também pode refletir um movimento isomórfico estabelecido com outras organizações que não os concorrentes diretos.

Já no grupo de 33 organizações que possuem um contexto de referência mais amplo (nacional/regional), 22 delas (66,66%), ao estabelecerem suas estratégias pretendidas, se aproximam das características de seus concorrentes diretos, em um claro movimento de isomorfismo mimético. Nestas empresas, as práticas percebidas em seus concorrentes aparecem como um referencial importante para seu estrategista, que busca imitar as reconhecidas como mais eficientes ou legítimas.

Respeitados os limites desta pesquisa, que não permitem a generalização dos resultados obtidos para toda a população de pequenas empresas industriais de Curitiba, algumas conclusões podem ser apontadas. Em primeiro lugar, que as empresas desta amostra carecem de um contexto de referência mais amplo, que permita a elas se anteciparem a movimentos e pressões provenientes do mercado internacional. Tal carência pode afetar sua competitividade em médio prazo e, talvez, seja um dos pontos fracos da gestão destas pequenas empresas.

Outra conclusão possível é a de que a mente do estrategista parece ser um campo profícuo para estudos que investigam a formulação de estratégias em pequenas empresas. Nas organizações estudadas a diversidade dos construtos, mesmo quando elas estavam expostas a ambientes competitivos semelhantes, é um indicativo que a cognição do dirigente pode ser a fonte de, pelo menos, uma parte da diversidade nas formas de competir em um campo organizacional. Por outro lado, a alta frequência de utilização de alguns construtos parece indicar que parte da percepção e do repertório cognitivo do dirigente é moldada socialmente, por meio de valores e concepções compartilhadas.

Uma terceira conclusão possível é a de que o mapeamento da concorrência parece ser uma fonte importante de informação para o estrategista destas organizações. Nelas, a estratégia pretendida reflete sua intenção de se aproximar ou distanciar das características dos principais concorrentes. Das 48 empresas investigadas, apenas duas não planejam alterar sua posição em relação à concorrência por meio da estratégia pretendida.

É possível afirmar, também, que a pesquisa baseada em um duplo referencial (institucionalista e cognitivo) parece se configurar como um caminho interessante para a investigação da tríade estratégia-organização-ambiente, talvez pelo fato de a

perspectiva institucional admitir a utilização de conceitos provenientes da produção interpretativa (MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Portanto, diante do exposto, pode-se concluir que a percepção das características da concorrência e o isomorfismo mimético conseqüente são elementos importantes no estabelecimento da estratégia nas pequenas empresas industriais estudadas. Nas organizações com um contexto de referência mais restrito (local), a intenção predominante do estrategista é diferenciação de seus concorrentes; já nas com um contexto de referência mais amplo (regional/nacional), sua intenção predominante é de isomorfismo. Interessante notar que tal isomorfismo só foi encontrado se levado em conta o conjunto da característica dos concorrentes e não a forma de atuação individual deles. É como se, ao traçar a estratégia pretendida para sua organização, os estrategistas das empresas estudadas buscassem apreender as formas de competição mais utilizadas em seu campo e não a imitação de algum concorrente, em específico.

Porém, para que tais resultados pudessem ser generalizados para a população de pequenas empresas industriais, e fosse determinada qual a relação válida para esta população, entre o isomorfismo mimético e o contexto de referência, é imprescindível um aprofundamento deste estudo que contemple uma amostra maior da população (amostra probabilística). Sendo assim, sugere-se aperfeiçoar a lógica proposta nesta dissertação por meio das seguintes sugestões para estudos futuros:

1. A replicação do presente estudo, discriminando uma área específica de atuação e em uma amostragem representativa em relação ao total da população. Isto permitiria uma melhor análise dos valores e conceitos associados a um determinado setor produtivo, e a generalização dos resultados obtidos.
2. A realização de investigação semelhante em outros setores da economia que não as indústrias de transformação, o que contemplaria setores crescentes da economia como comércio, serviços e agronegócios.
3. A realização de pesquisa semelhante com a inclusão de uma etapa qualitativa de investigação, onde, além da técnica de grade de repertório, o dirigente da pequena empresa fosse entrevistado sobre os resultados mais significativos para sua

organização. Isto permitiria distinguir melhor se os resultados indicam imitação de atores de outros campos, de atores do campo que não os concorrentes ou se um comportamento de não-imitação. Seria possível mapear também quais organizações servem de referencial para o isomorfismo em um campo e os motivos desta escolha.

4. A realização de um estudo longitudinal, que acompanhe o desenvolvimento desta estratégia pretendida em outros processos, como implementação, difusão, comunicação e controle. Isto permitiria perceber como o estrategista da pequena empresa desenvolve seu papel de “cognizer” (CALORI, JOHNSON e SARNIN, 1994, p. 438) e o quanto sua percepção do ambiente afeta a percepção e ação de outros atores da organização.

Enfim, espera-se que tal trabalho possa ser útil aos gestores de pequenas empresas industriais pela análise feita de seu processo de estabelecimento de estratégia. O reconhecimento de que seu modelo mental, construído a partir das interações cotidianas e fortemente ligado a seu *frame* de percepção, impacta tanto na construção de seu ambiente competitivo quanto nas ações pretendidas para sua organização, pode chamar a atenção dos dirigentes para tais processos cognitivos e institucionais. A seguir, são elaboradas algumas sugestões para os dirigentes de organizações deste tipo:

1. Como o contexto de referência influencia fortemente a percepção do dirigente, e nele são mapeadas oportunidades e ameaças, a ampliação de tal contexto para o nível internacional poderia aumentar a competitividade das pequenas empresas. De forma geral, o processo de globalização é irreversível e dia-a-dia novos setores industriais são atingidos pela entrada de novos *players*, ou mudanças desencadeadas pela adoção de padrões internacionais de qualidade e produtividade. A pequena organização, mesmo que não pretenda negociar no mercado mundial, precisa permanecer atenta para pressões provenientes de tal arena. Tal ampliação do contexto de referência pode se dar pelo contato com outras organizações, entidades de classe, literatura especializada, feiras, congressos, etc. O dirigente da pequena empresa, ao sair de seu espaço cotidiano, pode ampliar seu universo conceitual, conquistando melhores chances de sobrevivência para sua organização.

2. Como o mapeamento da concorrência parece ser uma importante fonte de informação para a elaboração da estratégia competitiva das PME's, parece haver a necessidade de um melhor acompanhamento das práticas e características de tais concorrentes. Este mapeamento, feito de forma sistemática, pode trazer importantes informações para o delineamento de uma estratégia adequada e atual.
3. O contato com atores de outros campos, ou com atores do campo que não os concorrentes diretos, pode gerar uma ampliação dos construtos que o dirigente usa para mapear seu espaço competitivo. Estas novas categorias poderiam se concretizar em novas formas de ação e outras possibilidades de resposta às pressões ambientais, aumentando a possibilidade de serem geradas inovações.
4. Sugere-se ampliar o foco de análise do ambiente para incluir o mapeamento de pressões provenientes da faceta institucional. Isto pode permitir ao dirigente de pequenas empresas conquistar maior legitimidade frente a seu grupo de referência, o que desencadearia um suporte maior para sua atuação.
5. Sugere-se que a adoção de novas práticas e o desenho da estratégia competitiva seja feita em acordo com o que é valorizado internamente na organização. O desencontro entre valores e significados dos grupos internos da empresa pode dificultar a implementação da estratégia, ou causar conseqüências impremeditadas e indesejáveis. O mapeamento dos valores e significados compartilhados pelo público interno podem ajudar o estrategista da pequena empresa a elaborar as respostas mais adequadas frente às pressões ambientais percebidas.

## 6 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2004.
- ALCHIERI, J. C.; NORONHA, A. P. P.; PRIMI, R. **Guia de Referência: Testes Psicológicos no Brasil**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.
- ALVES, M. A. Uma boa festa, mas ninguém apareceu: resistência à nova qualificação legal do terceiro setor brasileiro. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF THIRD SECTOR STUDIES. 5. 2002, Capetown, África do Sul, **Anais...** Capetown, 2002.
- ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MAKIERNAN, P. **Historical evolution of strategic management** vol. 1. Vermont: Dartmouth Publishing Company Limited, 1996.
- ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BABB, S. Los Profesionistas en el Gobierno y el Problema de la Tecocracia: el caso de los economistas en México . **Estudios Sociológicos**, n. 2, v. 3, p. 12-25, 1998.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- BARBOSA, S. de L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais na indústria moveleira do Paraná**. Curitiba, 2001. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2001.
- BASTOS, A. V. B. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 69-76.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

- BOGNER, W. C.; THOMAS, H. The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 51-67, 1993.
- CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 437-457, 1994.
- CARVALHO, C. A.; SILVA, S. M. G. Contexto de referência de transformação: as bibliotecas universitárias sob o signo da sociedade da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas, **Anais...** Campinas, 2001.
- COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses.** Curitiba, 2002, 205p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2002.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSER, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Isomorfismo na rede de relacionamento do espaço social de Videira – SC. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28. 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2004.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA. 1., 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2003.
- CRUBELLATE, J. M. **Parâmetros de qualidade de ensino superior: análise institucional em IES privadas do estado de São Paulo.** São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. Differences in Managerial Cognitions of Competition. **British Journal of Management**, v. 5, n. especial, p. 21-29, 1994.
- DAVIS, G. F. Agents Without Principles? The Spread of the Poison Pill Through the Intercorporate Network. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 583-604, 1991.

DEEPHOUSE, D. L. Does Isomorphism Legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1040, 1996.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

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, p. 147-160, 1983.

DUTRA, R. M. O.; SPERANDIO, M.; COELHO, J. **O Método Ward de agrupamento de dados e sua aplicação em associação com os mapas auto-organizáveis de Hohonen**. Laboratório de Planejamento de Sistemas de Energia Elétrica da Universidade Federal de SC. Disponível em: <[www.labufsc.br](http://www.labufsc.br)>. Consultado em 20 dez. 2004.

FARAH Jr., M. F. **Pequena empresa e competitividade: desafios e oportunidades**. Curitiba: Juruá, 2004.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversações entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.25, p. 93-109, 2002.

GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. Mimetic Processes within an Interorganizational Field: an empirical test. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n.3, p. 454-479, 1989.

GALLEN, T. The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers. **Management Decision**, v. 35, n. 8, p. 541-552, 1997.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIMENEZ, F. A. P. **Patterns of Strategic Choice of Small Firm Owners and Managers**. London, 1995, 335p. Thesis (Doctor of Philosophy)—Faculty of Business Administration, University of Manchester, 1995.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. E-diagnóstico estratégico: uma ferramenta para posicionamento estratégico em tempo real. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26. 2002, Salvador, **Anais...** Salvador, 2002a.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 211-223, 2002b.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI Jr., P. **Isomorfismo mimético em estratégia de pequenas empresas**: Ilustração de um Método de Investigação. Texto inédito, maio de 2004.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.03, n.2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Small Firm's Owner-Managers Construction of Competition. **Journal of Enterprising Culture**, v.08, n.4, p.363-381, 2000.

GONÇALVES, S. A. **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos**: o caso da Companhia Paranaense de Energia Elétrica – COPEL. Curitiba, 1998. 146p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.

GUIMARÃES, T. de A.; CAVALCANTI, G. H. de V.; AFFONSECA, M. D. V. Gestão da Qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28. 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2004.

HAUNSCHILD, P. R. Interorganizational Imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.4, p. 564-593, 1993.

HAVEMAN, H. A. Follow the Leader: mimetic isomorphism and entry to a new market. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.4, p. 593-628, 1993.

HAYASHI Jr., P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas Empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27. 2003, Atibaia, **Anais...** Atibaia, 2003.

KELLY, G. A. **A theory of personality**. New York: W. W. Norton & Company, 1963.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche Cognitive de la Stratégie d'Enterprise. **Revue Française de Gestion**, n. 99, p. 64-78, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: Estratégia e organizações: conversa necessária. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 251-256.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Argumentos estruturais para explicação do isomorfismo mimético em um campo organizacional. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 3. 2004. São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 04, n.7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 29-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Formalismo como mecanismo de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, S. T. Gênero e práticas gerenciais: um estudo no setor bancário paranaense. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 3. 2004, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2004.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Análise da mudança de posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 2, n. 2, p. 55-81, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWEL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

MONTEIRO, A. V. **Dinâmica de mudanças estratégicas**: estudo de multicasos em institutos de pesquisa. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MOROSINI, M. C. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e eqüidade. **Revista Interface – Comunicação, Saúde e Educação**, v.5, n.9, p.89-102, 2001.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ORTIZ, R. (Org.). **Bourdieu: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

PACHECO, F. L. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: O caso do Teatro Apolo-Hermínio. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. 7. 2004, Itapema, **Anais...** Itapema, 2004.

PALMER, D. A.; DEVEREAUX, J. P. Late Adoption of Multidivisional Form by Large US Corporations: institutional, political and economic accounts. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.1, p. 100-132, 1993.

PEDROSO, E. A. A construção de organizações sustentáveis sob a ótica da sustentabilidade, Teoria institucional e da complexidade. In: ASSEMBLEA DO CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION. 38. 2003, Lima, Peru, **Anais...** Lima, 2003.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PIDD, M. **Modelagem empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 1998.

RAMOS, S. M. **Gestão estratégica aplicada à micro e pequena empresa brasileira.** Curitiba, 2001. Monografia (Pós-graduação em Controladoria), Universidade Federal do Paraná, 2001.

REGER, R. K.; HUFF, A. S. Strategic Groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103-124, 1993.

ROSÁRIO, F. J. P.; BARBOSA, J. D. Recursos e posicionamento competitivo nas PME's. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26. 2002, Salvador, **Anais...** Salvador, 2002.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: um estudo multicaso de empresas familiares do setor de edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26. 2002, Salvador, **Anais...** Salvador, 2002.

SCOTT, R. W. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.** New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SCOTT, R. W. institutions and Organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations: structural complexity and individualism.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations: structural complexity and individualism.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SERRALHEIRO, W. A. O.; ROSSETTO, C. R. O isomorfismo como ferramenta para a análise de adaptação estratégica: um estudo de caso das empresas Eliane. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. 15. 2004, Itapema, **Anais...** Itapema, 2004.

SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations. In: MAKIERNAN, P. **Historical evolution of strategic management** vol. 1. Vermont: Dartmouth Publishing Company Limited, 1996.

SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.

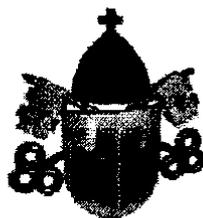
SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enactec World. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 724-736, 1985.

SMITH, E. Validity of the Cognitive Style Index: replication and extension. **British Journal of Management**, v. 11, n. 2, p.175 - 182, 2000.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, n.1, p. 22-39, 1983.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARD, C., NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. I. São Paulo, Atlas, 1998, p. 196-219.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 229-250.



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo do respondente: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

Idade da empresa: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

Número de empregados: \_\_\_\_\_

A empresa é exportadora: ( ) Sim ( ) Não

Escolha a afirmativa que melhor caracteriza a sua empresa.

As alternativas não são excludentes entre si, porém é **muito importante escolher uma única resposta** (aquela que melhor representa as características da sua empresa).

**1 – Nos últimos anos a empresa tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado...**

- ( ) internacional
- ( ) nacional
- ( ) regional (Paraná e estados vizinhos)
- ( ) local (Curitiba e cidades vizinhas)

**2 – Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta...**

- ( ) às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional.
- ( ) à política econômica nacional e às flutuações da economia brasileira
- ( ) aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região.
- ( ) aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.

**3. Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de....**

- empresas que concorrem pelo mercado internacional
- empresas que concorrem pelo mercado nacional
- empresas que concorrem pelo mercado regional (PR e estados vizinhos)
- empresas que concorrem pelo mercado local (Curitiba e cidades vizinhas)

**4. Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em....**

- promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais.
- reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica do país.
- estimular a competitividade da indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região.
- estimular a competitividade da indústria curitibana, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento municipal.

**5. Os investimentos realizados para melhoria de seu processo e produto visam principalmente sua consolidação ou expansão para o mercado:**

- internacional
- nacional
- regional (PR e estados vizinhos)
- local (Curitiba e cidades vizinhas)

**6. A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível:**

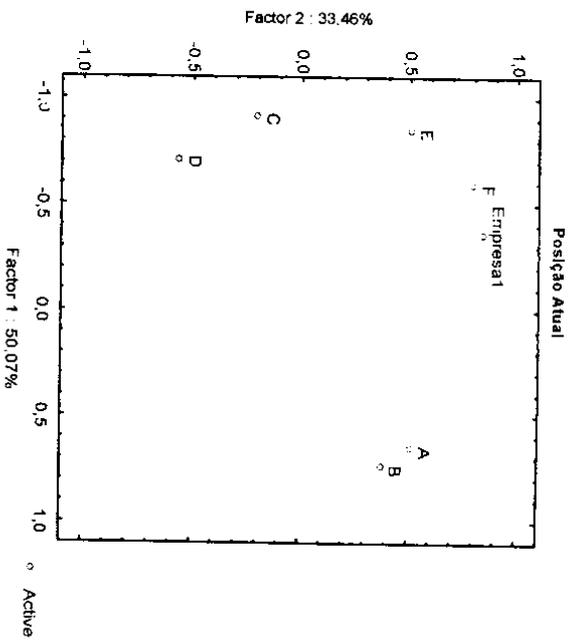
- internacional
- nacional
- regional
- local

**7. Nos últimos anos tem sido importante para a empresa organizar-se segundo tendências do mercado:**

- internacional
- nacional
- regional (PR e estados vizinhos)
- local (Curitiba e cidades vizinhas)

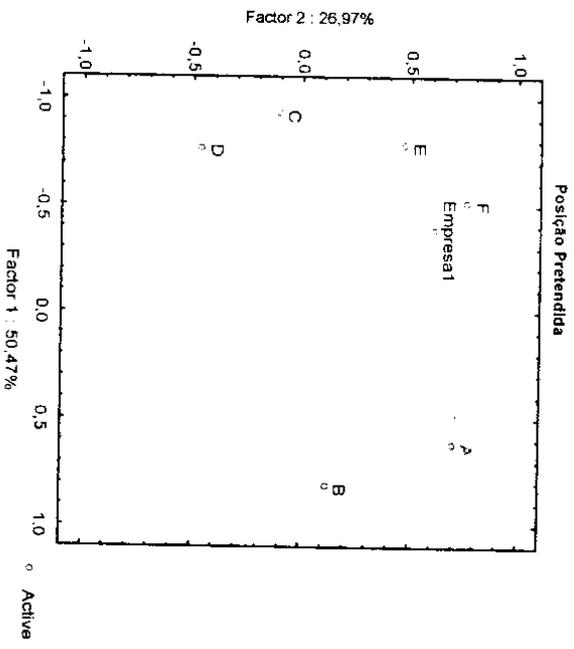
**8. Pode-se dizer que causa maior impacto na sua empresa mudanças ou tendências do mercado:**

- internacional
- nacional
- regional (PR e estados vizinhos)
- local (Curitiba e cidades vizinhas)



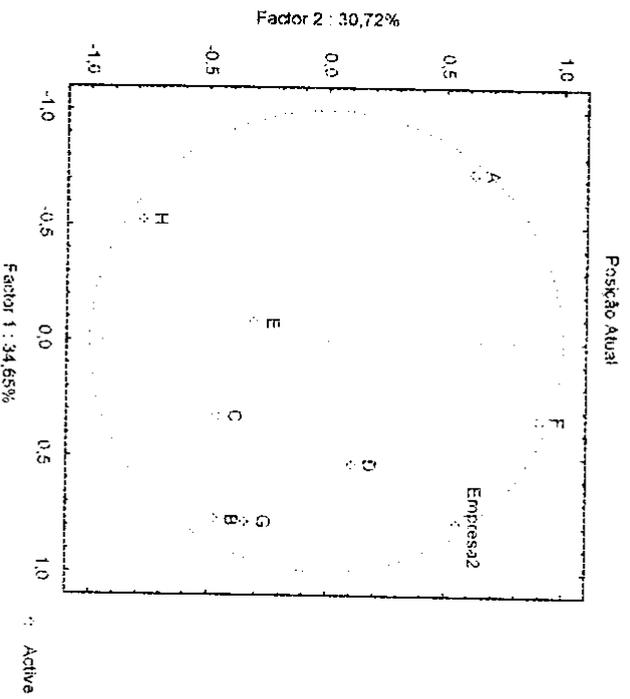
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,45	-0,68	-0,70	-0,29	0,07
B	0,45	1,00	-0,67	-0,71	-0,45	-0,17
C	-0,68	-0,67	1,00	0,70	0,71	0,40
D	-0,70	-0,71	0,70	1,00	0,26	-0,04
E	-0,29	-0,45	0,71	0,26	1,00	0,91
F	0,07	-0,17	0,40	-0,04	0,91	1,00
Empresat1	0,08	0,12	0,05	-0,11	0,68	0,82



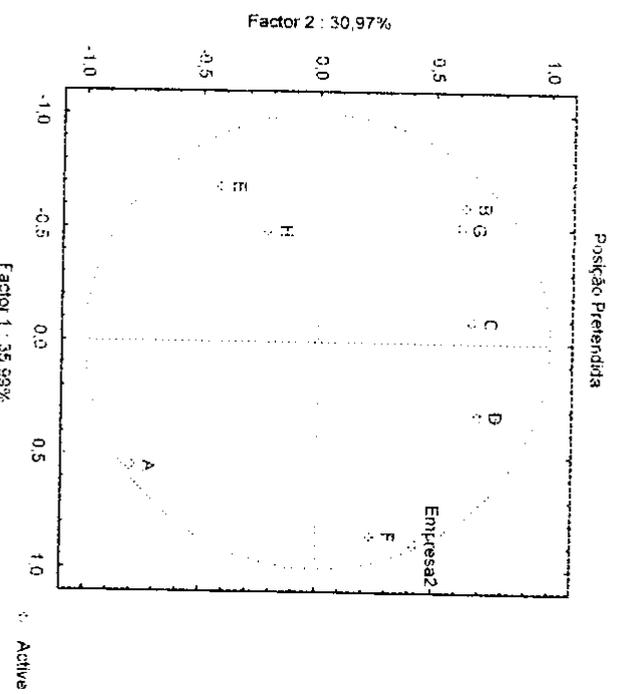
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,45	-0,68	-0,70	-0,29	0,07
B	0,45	1,00	-0,67	-0,71	-0,45	-0,17
C	-0,68	-0,67	1,00	0,70	0,71	0,40
D	-0,70	-0,71	0,70	1,00	0,26	-0,04
E	-0,29	-0,45	0,71	0,26	1,00	0,91
F	0,07	-0,17	0,40	-0,04	0,91	1,00
Empresat1	0,41	-0,45	0,24	0,25	0,30	0,41



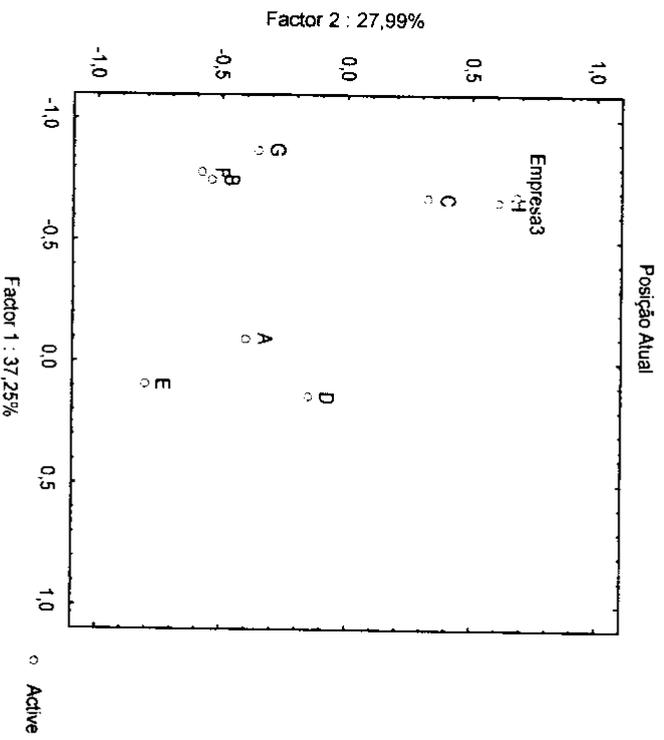
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,83	-0,54	-0,43	-0,08	0,30	-0,68	-0,10
B	-0,83	1,00	0,33	0,08	0,31	-0,19	0,72	-0,13
C	-0,54	0,33	1,00	0,26	-0,65	-0,11	0,22	0,41
D	-0,43	0,08	0,26	1,00	-0,41	0,25	0,20	-0,17
E	-0,08	0,31	-0,65	-0,41	1,00	-0,52	0,25	-0,00
F	0,30	-0,19	-0,11	0,25	-0,52	1,00	-0,10	-0,84
G	-0,68	0,72	0,22	0,20	0,25	-0,10	1,00	-0,21
H	-0,10	-0,13	0,41	-0,17	0,00	-0,84	-0,21	1,00
Empresas2	-0,18	0,42	-0,10	0,36	-0,09	0,72	0,45	-0,87



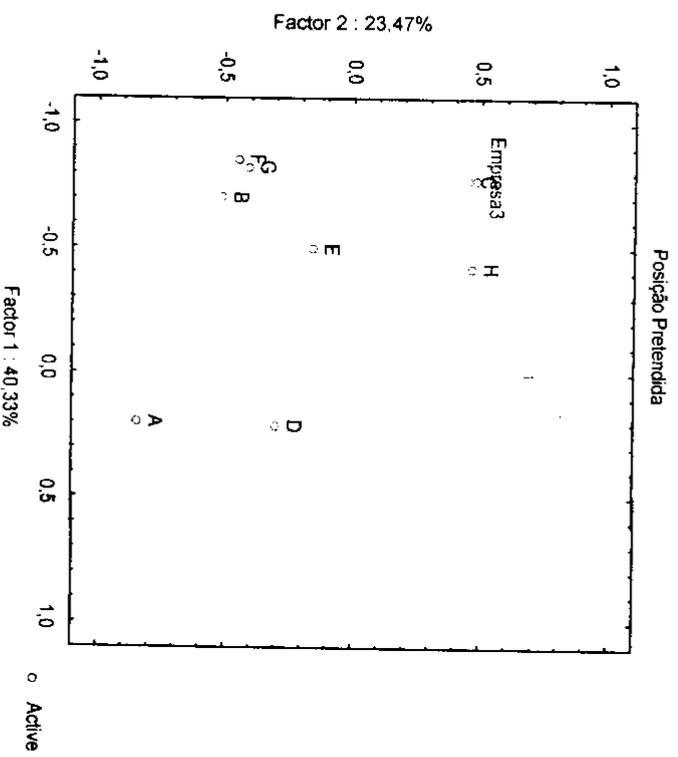
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,83	-0,54	-0,43	-0,08	0,30	-0,68	-0,10
B	-0,83	1,00	0,33	0,08	0,31	-0,19	0,72	-0,13
C	-0,54	0,33	1,00	0,26	-0,65	-0,11	0,22	0,41
D	-0,43	0,08	0,26	1,00	-0,41	0,25	0,20	-0,17
E	-0,08	0,31	-0,65	-0,41	1,00	-0,52	0,25	-0,00
F	0,30	-0,19	-0,11	0,25	-0,52	1,00	-0,10	-0,84
G	-0,68	0,72	0,22	0,20	0,25	-0,10	1,00	-0,21
H	-0,10	-0,13	0,41	-0,17	-0,00	-0,84	-0,21	1,00
Empresas2	0,13	-0,24	0,19	0,62	-0,76	0,81	-0,25	-0,49



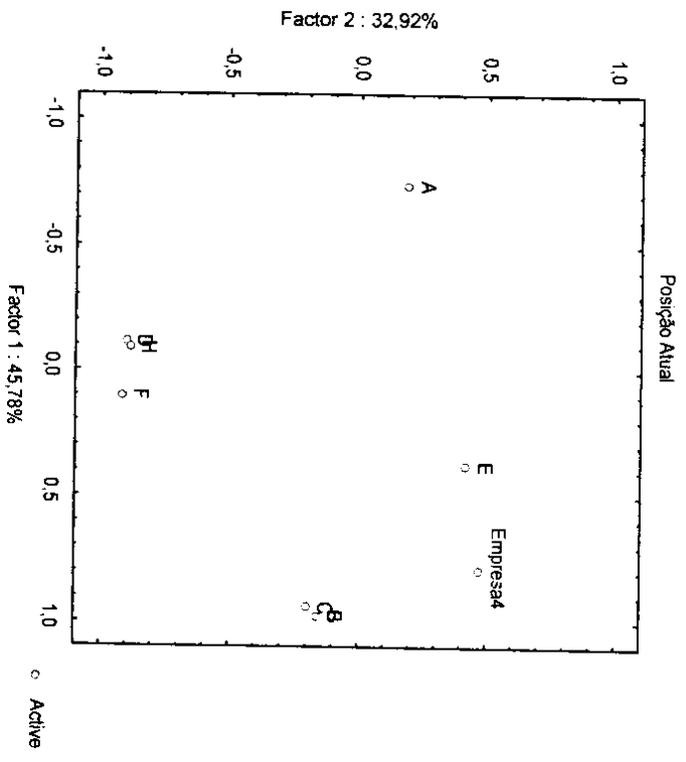
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,05	-0,12	0,25	-0,09	0,40	0,29	-0,25
B	0,05	1,00	0,20	-0,24	0,46	0,86	0,80	0,26
C	-0,13	0,20	1,00	0,11	-0,38	0,42	0,46	0,39
D	0,25	-0,24	0,11	1,00	-0,10	-0,06	0,18	-0,41
E	-0,09	0,46	-0,38	-0,10	1,00	0,32	0,15	-0,43
F	0,40	<b>0,86</b>	0,42	-0,06	0,32	1,00	0,84	0,12
G	0,29	<b>0,80</b>	0,46	0,18	0,15	<b>0,84</b>	1,00	0,35
H	-0,25	0,26	0,39	-0,41	-0,43	0,12	0,35	1,00
Empresas3	-0,14	0,13	<b>0,63</b>	-0,13	-0,60	0,12	0,40	<b>0,90</b>



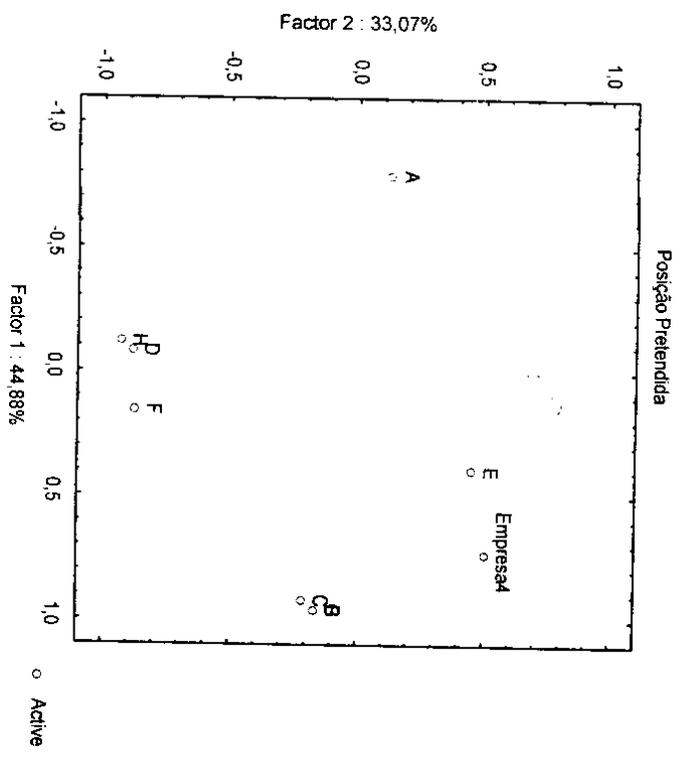
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,16	-0,45	0,28	-0,25	0,27	0,25	-0,27
B	0,16	1,00	0,14	-0,29	0,48	0,80	0,73	0,16
C	-0,45	0,14	1,00	-0,02	0,18	0,52	0,51	0,43
D	0,28	-0,29	-0,02	1,00	-0,12	-0,10	0,13	-0,47
E	-0,25	0,48	0,18	-0,12	1,00	0,42	0,27	-0,30
F	0,27	<b>0,80</b>	0,52	-0,10	0,42	1,00	0,85	0,14
G	0,25	<b>0,73</b>	0,51	0,13	0,27	<b>0,85</b>	1,00	0,32
H	-0,27	0,16	0,43	-0,47	-0,30	0,14	0,32	1,00
Empresas3	-0,53	0,15	<b>0,93</b>	-0,05	0,38	0,45	0,44	0,38



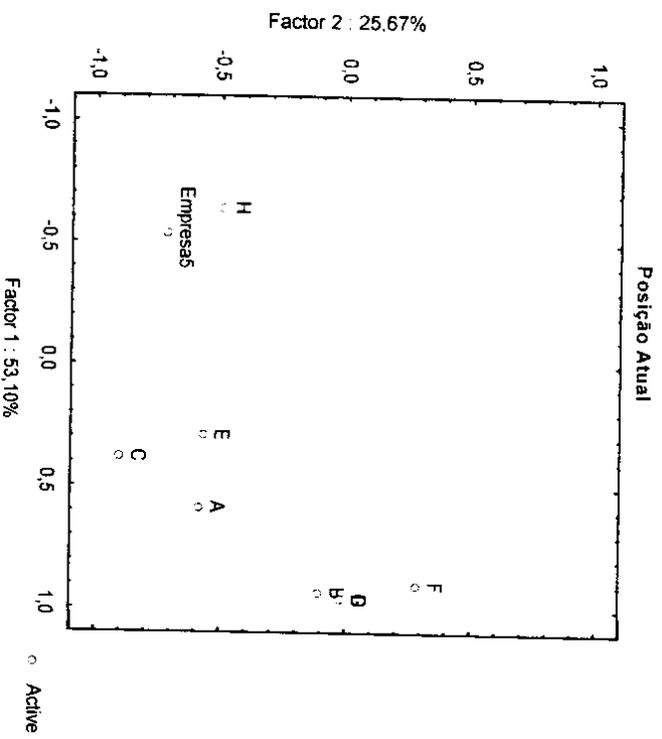
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,65	-0,75	0,01	-0,26	-0,30	-0,65	0,02
B	-0,65	1,00	0,94	0,04	0,25	0,22	1,00	0,08
C	-0,75	<b>0,94</b>	1,00	-0,04	0,10	0,17	0,94	0,20
D	0,01	0,04	-0,04	1,00	-0,16	0,95	0,04	0,69
E	-0,26	0,25	0,10	-0,16	1,00	-0,10	0,25	-0,62
F	-0,30	0,22	0,17	<b>0,95</b>	-0,10	1,00	0,22	0,63
G	-0,65	<b>1,00</b>	<b>0,94</b>	0,04	0,25	0,22	1,00	0,08
H	0,02	0,08	0,20	<b>0,69</b>	-0,62	0,63	0,08	1,00
Empresa4	-0,25	<b>0,75</b>	0,63	-0,47	0,43	-0,38	<b>0,75</b>	-0,45



**Matriz de Correlação**

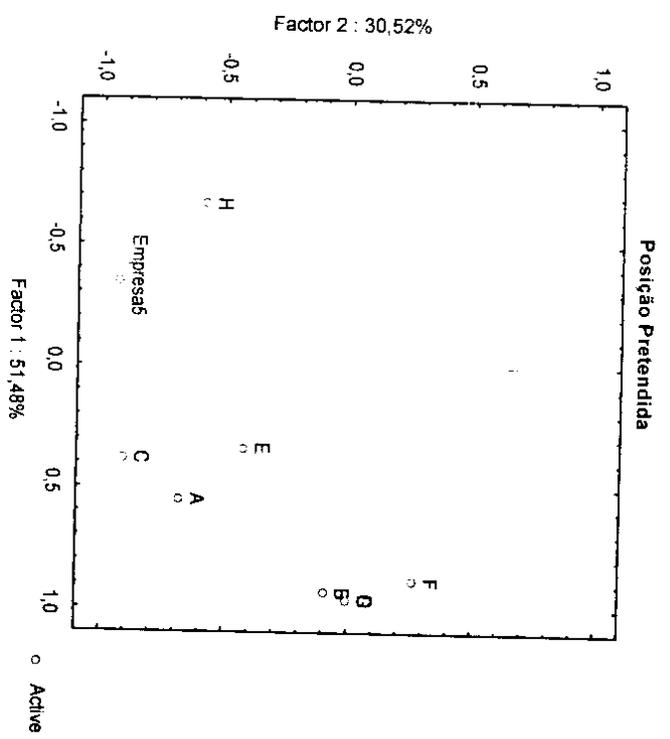
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,65	-0,75	0,01	-0,26	-0,30	-0,65	0,02
B	-0,65	1,00	0,94	0,04	0,25	0,22	1,00	0,08
C	-0,75	<b>0,94</b>	1,00	-0,04	0,10	0,17	0,94	0,20
D	0,01	0,04	-0,04	1,00	-0,16	0,95	0,04	0,69
E	-0,26	0,25	0,10	-0,16	1,00	-0,10	0,25	-0,62
F	-0,30	0,22	0,17	<b>0,95</b>	-0,10	1,00	0,22	0,63
G	-0,65	<b>1,00</b>	<b>0,94</b>	0,04	0,25	0,22	1,00	0,08
H	0,02	0,08	0,20	<b>0,69</b>	-0,62	0,63	0,08	1,00
Empresa4	-0,44	0,62	0,46	-0,39	0,47	-0,21	0,62	-0,66



**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,49	0,78	0,47	0,35	0,45	0,47	0,03
B	0,49	1,00	0,45	0,97	0,21	0,71	0,97	-0,46
C	<b>0,78</b>	0,45	1,00	0,40	0,46	0,05	0,40	0,31
D	0,47	<b>0,97</b>	0,40	1,00	0,17	0,76	1,00	-0,54
E	0,35	0,21	0,46	0,17	1,00	0,25	0,17	-0,35
F	0,45	<b>0,71</b>	0,05	0,76	0,25	1,00	0,76	-0,82
G	0,47	<b>0,97</b>	0,40	<b>1,00</b>	0,17	<b>0,76</b>	1,00	-0,54
H	0,03	-0,46	0,31	-0,54	-0,35	-0,82	-0,54	1,00

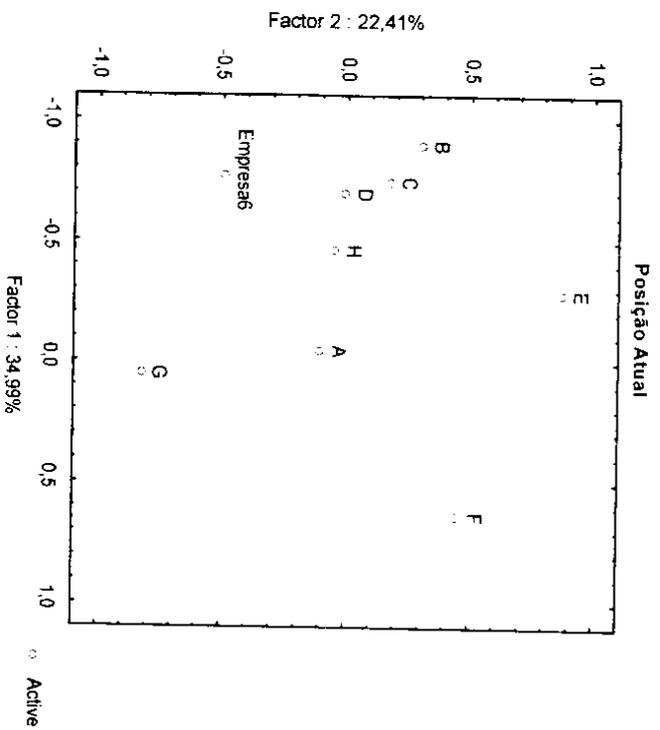
**Empresas** -0,12 -0,39 0,37 -0,47 0,47 -0,72 -0,47 0,52



**Matriz de Correlação**

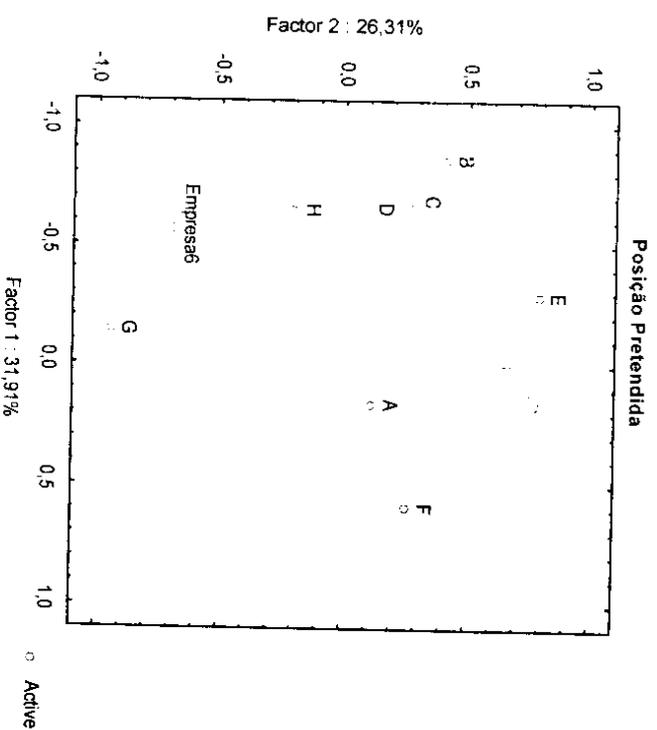
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,49	0,78	0,47	0,35	0,45	0,47	0,03
B	0,49	1,00	0,45	0,97	0,21	0,71	0,97	-0,46
C	<b>0,78</b>	0,45	1,00	0,40	0,46	0,05	0,40	0,31
D	0,47	<b>0,97</b>	0,40	1,00	0,17	0,76	1,00	-0,54
E	0,35	0,21	0,46	0,17	1,00	0,25	0,17	-0,35
F	0,45	<b>0,71</b>	0,05	0,76	0,25	1,00	0,76	-0,82
G	0,47	<b>0,97</b>	0,40	<b>1,00</b>	0,17	<b>0,76</b>	1,00	-0,54
H	0,03	-0,46	0,31	-0,54	-0,35	-0,82	-0,54	1,00

**Empresas** 0,42 -0,24 0,70 -0,35 0,35 -0,54 -0,35 0,74



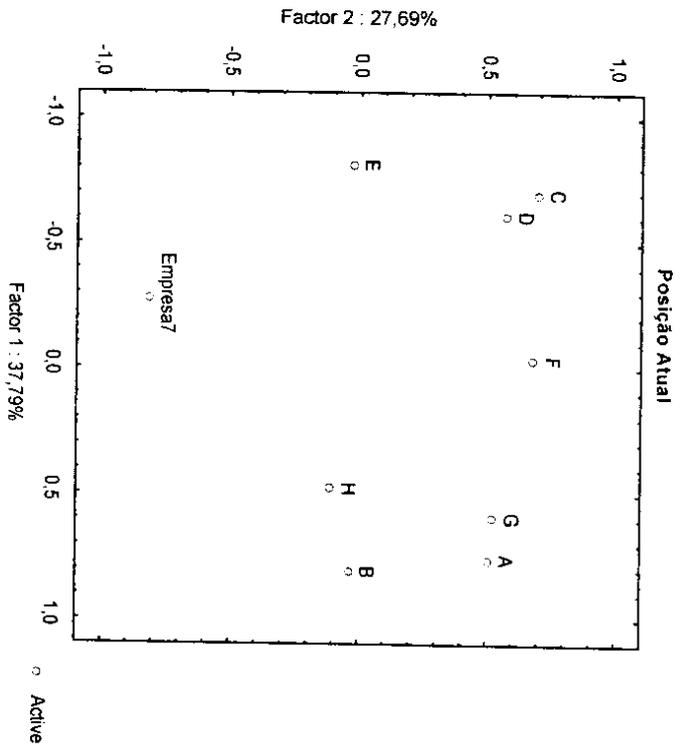
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,25	0,32	0,25	-0,13	0,12	-0,14	-0,55
B	-0,25	1,00	0,63	0,50	0,50	-0,50	-0,29	0,55
C	0,32	<b>0,63</b>	1,00	0,32	0,32	-0,32	-0,18	0,22
D	0,25	0,50	0,32	1,00	0,25	-0,25	0,00	0,28
E	-0,13	0,50	0,32	0,25	1,00	0,12	-0,58	0,07
F	0,13	-0,50	-0,32	-0,25	0,13	1,00	-0,29	-0,07
G	-0,14	-0,29	-0,18	-0,00	-0,58	-0,29	1,00	0,32
H	-0,55	0,55	0,22	0,28	0,07	-0,07	0,32	1,00
Empresas6	0,36	0,50	0,52	0,57	-0,29	-0,68	0,16	0,16



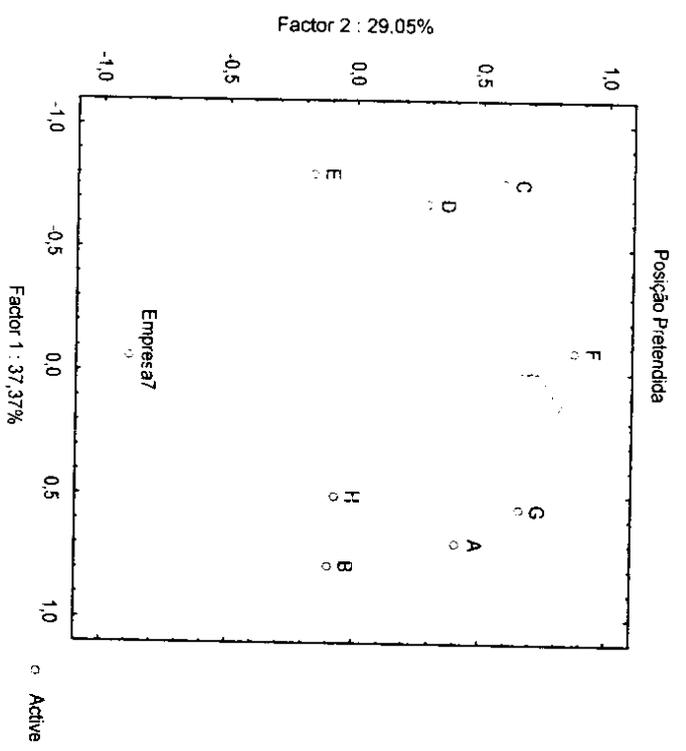
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,25	0,32	0,25	-0,13	0,12	-0,14	-0,55
B	-0,25	1,00	0,63	0,50	0,50	-0,50	-0,29	0,55
C	0,32	<b>0,63</b>	1,00	0,32	0,32	-0,32	-0,18	0,22
D	0,25	0,50	0,32	1,00	0,25	-0,25	0,00	0,28
E	-0,13	0,50	0,32	0,25	1,00	0,12	-0,58	0,07
F	0,13	-0,50	-0,32	-0,25	0,13	1,00	-0,29	-0,07
G	-0,14	-0,29	-0,18	-0,00	-0,58	-0,29	1,00	0,32
H	-0,55	0,55	0,22	0,28	0,07	-0,07	0,32	1,00
Empresas6	0,04	0,08	0,35	0,40	-0,32	-0,40	<b>0,73</b>	0,37



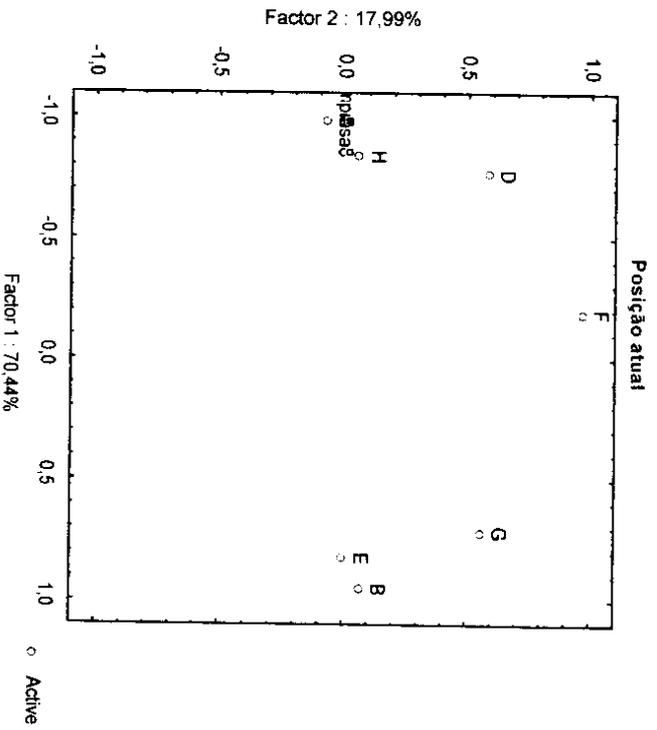
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,71	-0,21	0,03	-0,41	0,10	0,72	0,39
B	0,71	1,00	-0,68	-0,32	-0,60	-0,27	0,19	0,02
C	-0,21	-0,68	1,00	0,78	0,52	0,54	0,00	-0,32
D	0,03	-0,32	0,78	1,00	0,73	0,04	-0,10	-0,29
E	-0,41	-0,60	0,52	0,73	1,00	-0,24	-0,34	-0,12
F	0,10	-0,27	0,54	0,04	-0,24	1,00	0,42	-0,20
G	0,72	0,19	0,00	-0,10	-0,34	0,42	1,00	0,64
H	0,39	0,02	-0,32	-0,29	-0,12	-0,20	0,64	1,00
Empresat7	-0,61	-0,38	-0,35	-0,37	0,37	-0,38	-0,32	0,23



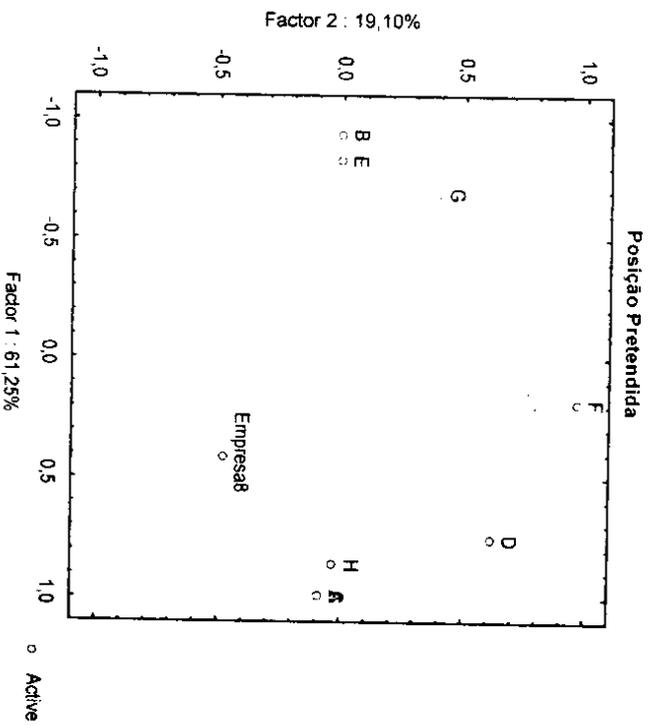
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,71	-0,21	0,03	-0,41	0,10	0,72	0,39
B	0,71	1,00	-0,68	-0,32	-0,60	-0,27	0,19	0,02
C	-0,21	-0,68	1,00	0,78	0,52	0,54	0,00	-0,32
D	0,03	-0,32	0,78	1,00	0,73	0,04	-0,10	-0,29
E	-0,41	-0,60	0,52	0,73	1,00	-0,24	-0,34	-0,12
F	0,10	-0,27	0,54	0,04	-0,24	1,00	0,42	-0,20
G	0,72	0,19	0,00	-0,10	-0,34	0,42	1,00	0,64
H	0,39	0,02	-0,32	-0,29	-0,12	-0,20	0,64	1,00
Empresat7	-0,28	-0,06	-0,38	-0,11	0,28	-0,77	-0,50	0,32



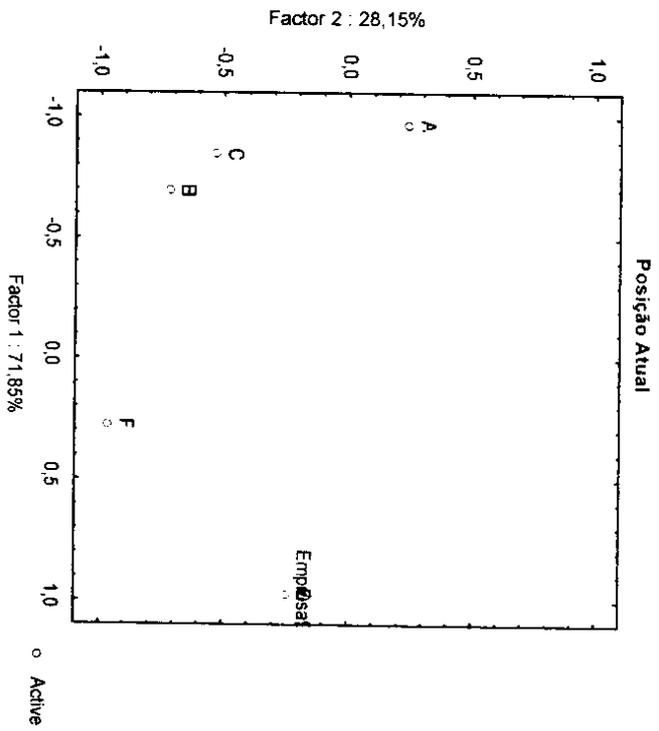
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,94	1,00	0,71	-0,77	0,10	-0,70	0,83
<b>B</b>	-0,94	1,00	-0,94	-0,73	0,74	-0,14	0,78	-0,64
<b>C</b>	1,00	-0,94	1,00	0,71	-0,77	0,10	-0,70	0,83
<b>D</b>	0,71	-0,73	0,71	1,00	-0,51	0,73	-0,30	0,63
<b>E</b>	-0,77	0,74	-0,77	-0,51	1,00	-0,19	0,54	-0,71
<b>F</b>	0,10	-0,14	0,10	0,73	-0,19	1,00	0,35	0,16
<b>G</b>	-0,70	0,78	-0,70	-0,30	0,54	0,35	1,00	-0,46
<b>H</b>	0,83	-0,64	0,83	0,63	-0,71	0,16	-0,46	1,00
<b>Empresas8</b>	1,00	-0,94	1,00	0,71	-0,77	0,10	-0,70	0,83



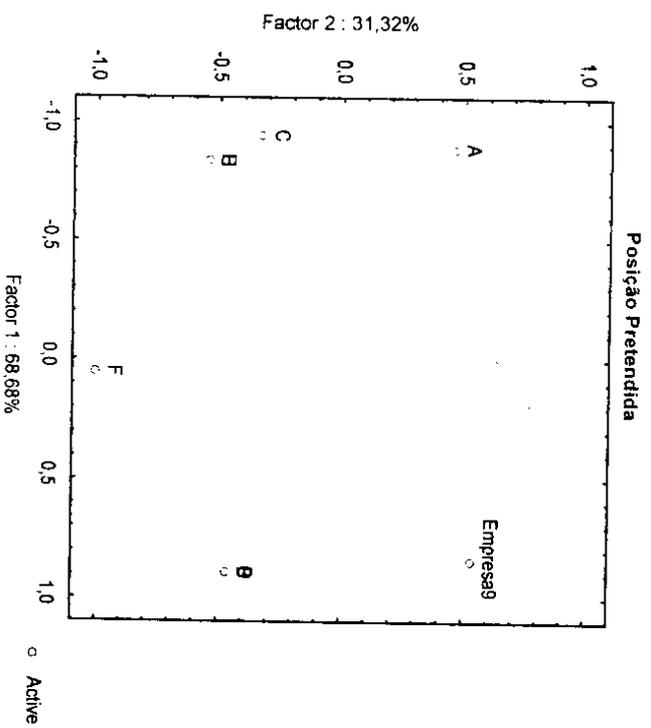
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,94	1,00	0,71	-0,77	0,10	-0,70	0,83
<b>B</b>	-0,94	1,00	-0,94	-0,73	0,74	-0,14	0,78	-0,64
<b>C</b>	1,00	-0,94	1,00	0,71	-0,77	0,10	-0,70	0,83
<b>D</b>	0,71	-0,73	0,71	1,00	-0,51	0,73	-0,30	0,63
<b>E</b>	-0,77	0,74	-0,77	-0,51	1,00	-0,19	0,54	-0,71
<b>F</b>	0,10	-0,14	0,10	0,73	-0,19	1,00	0,35	0,16
<b>G</b>	-0,70	0,78	-0,70	-0,30	0,54	0,35	1,00	-0,46
<b>H</b>	0,83	-0,64	0,83	0,63	-0,71	0,16	-0,46	1,00
<b>Empresas8</b>	0,49	-0,23	0,49	0,02	-0,29	-0,26	-0,01	0,53



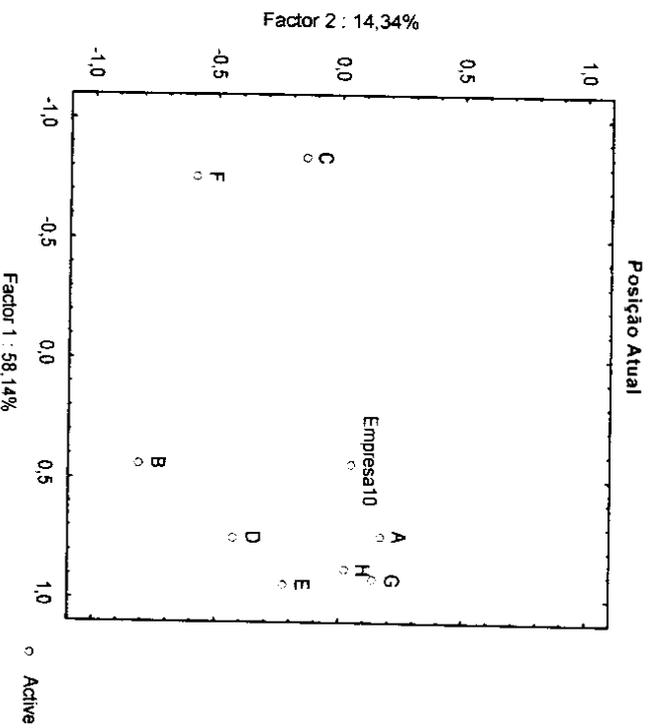
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,0	-1,0	0,69	-1,0	0,50	-0,50	-1,0	0,50
B	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,50	0,50	1,0	-0,50
C	0,7	-0,7	1,00	-0,7	0,97	0,28	-0,7	0,97
D	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,50	0,50	1,0	-0,50
E	0,5	-0,5	0,97	-0,5	1,00	0,50	-0,5	1,00
F	-0,5	0,5	0,28	0,5	0,50	1,00	0,5	0,50
G	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,50	0,50	1,0	-0,50
H	0,5	-0,5	0,97	-0,5	1,00	0,50	-0,5	1,00
Empresas9	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,50	0,50	1,0	-0,50



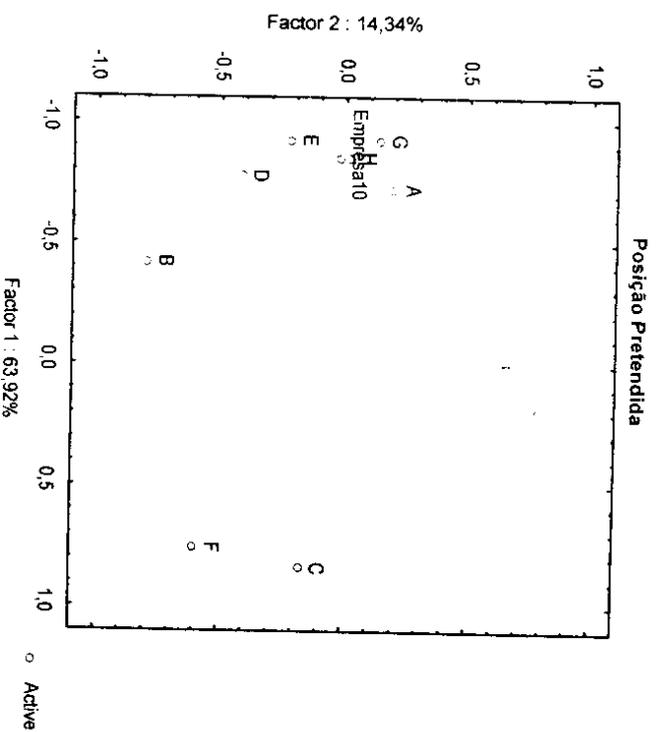
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,0	-1,0	0,69	-1,0	0,5	-0,50	-1,0	0,5
B	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,5	0,50	1,0	-0,5
C	0,7	-0,7	1,00	-0,7	1,0	0,28	-0,7	1,0
D	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,5	0,50	1,0	-0,5
E	0,5	-0,5	0,97	-0,5	1,0	0,50	-0,5	1,0
F	-0,5	0,5	0,28	0,5	0,5	1,00	0,5	0,5
G	-1,0	1,0	-0,69	1,0	-0,5	0,50	1,0	-0,5
H	0,5	-0,5	0,97	-0,5	1,0	0,50	-0,5	1,0
Empresas9	-0,5	0,5	-0,97	0,5	-1,0	-0,50	0,5	-1,0



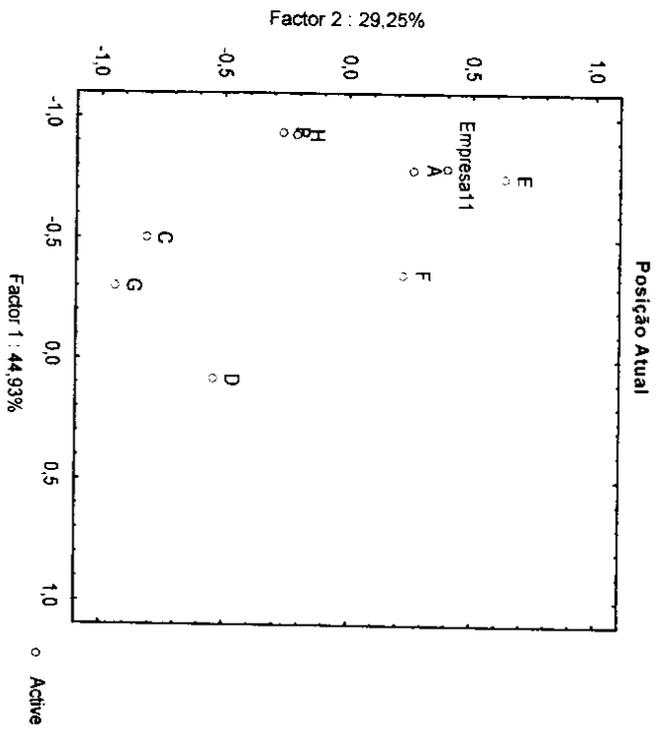
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,20	-0,78	0,45	0,63	-0,57	0,51	0,56
B	0,20	1,00	-0,42	0,49	0,54	0,10	0,30	0,26
C	-0,78	-0,42	1,00	-0,44	-0,66	0,75	-0,80	-0,55
D	0,45	0,49	-0,44	1,00	0,79	-0,33	0,65	0,64
E	<b>0,63</b>	0,54	-0,66	<b>0,79</b>	1,00	-0,58	0,78	0,90
F	-0,57	0,10	<b>0,75</b>	-0,32	-0,58	1,00	-0,83	-0,64
G	0,51	0,30	-0,80	<b>0,65</b>	<b>0,78</b>	-0,83	1,00	0,74
H	0,56	0,26	-0,55	<b>0,64</b>	<b>0,90</b>	-0,64	<b>0,74</b>	1,00
Empresat10	0,11	0,10	-0,20	0,17	0,40	-0,22	0,49	0,51



### Matriz de Correlação

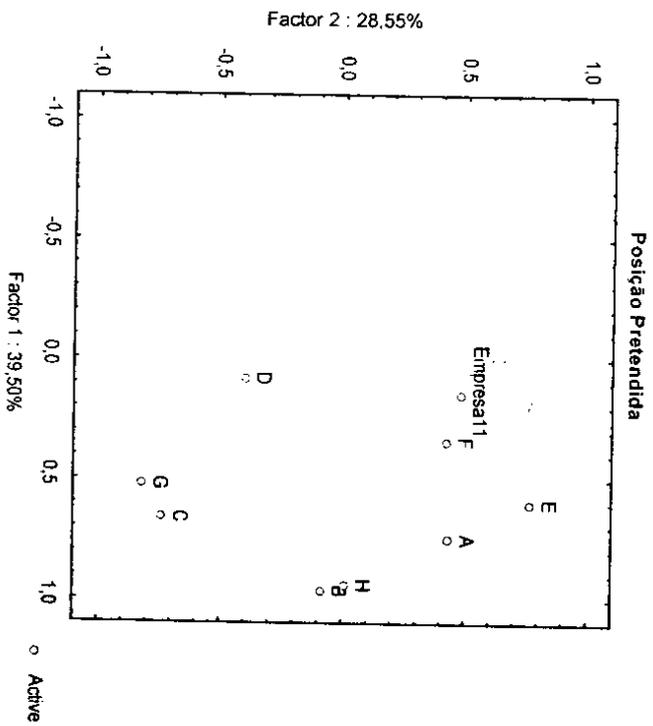
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,20	-0,78	0,45	0,63	-0,57	0,51	0,56
B	0,20	1,00	-0,42	0,49	0,54	0,10	0,30	0,26
C	-0,78	-0,42	1,00	-0,44	-0,66	0,75	-0,80	-0,55
D	0,45	0,49	-0,44	1,00	0,79	-0,33	0,65	0,64
E	<b>0,63</b>	0,54	-0,66	<b>0,79</b>	1,00	-0,58	0,78	0,90
F	-0,57	0,10	<b>0,75</b>	-0,32	-0,58	1,00	-0,83	-0,64
G	0,51	0,30	-0,80	<b>0,65</b>	<b>0,78</b>	-0,83	1,00	0,74
H	0,56	0,26	-0,55	<b>0,64</b>	<b>0,90</b>	-0,64	<b>0,74</b>	1,00
Empresat10	0,45	0,23	-0,60	<b>0,80</b>	<b>0,72</b>	-0,57	<b>0,87</b>	<b>0,69</b>



### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,66	0,20	-0,26	0,85	0,33	0,07	0,53
B	0,66	1,00	0,73	-0,10	0,52	0,09	0,54	0,91
C	0,20	0,73	1,00	0,19	-0,15	-0,22	0,91	0,59
D	-0,26	-0,10	0,19	1,00	-0,36	0,60	0,45	0,16
E	<b>0,85</b>	0,52	-0,15	-0,36	1,00	0,47	-0,35	0,53
F	0,33	0,09	-0,22	0,60	0,47	1,00	-0,13	0,40
G	0,07	0,54	<b>0,91</b>	0,45	-0,35	-0,13	1,00	0,43
H	0,53	<b>0,91</b>	0,59	0,16	0,53	0,40	0,43	1,00

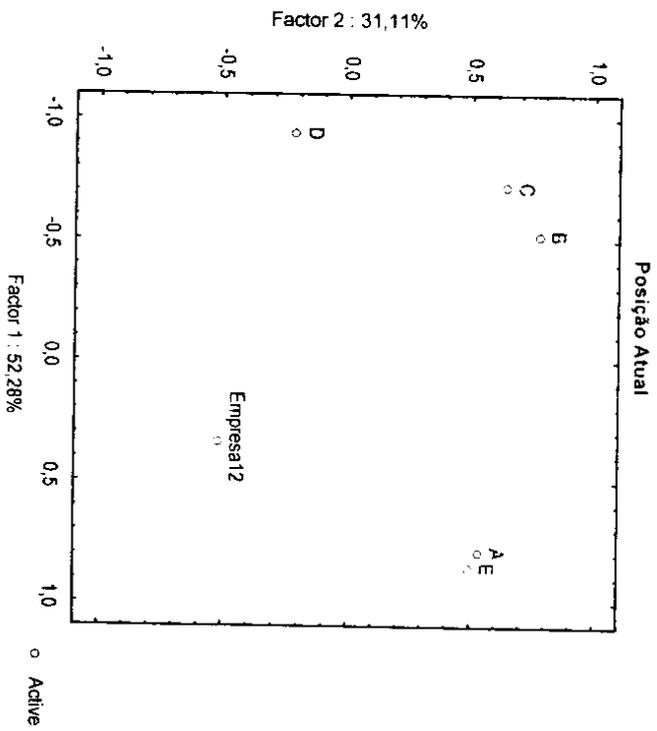
Empresat11 0,49 0,67 0,08 -0,35 **0,77** 0,27 -0,20 **0,76**



### Matriz de Correlação

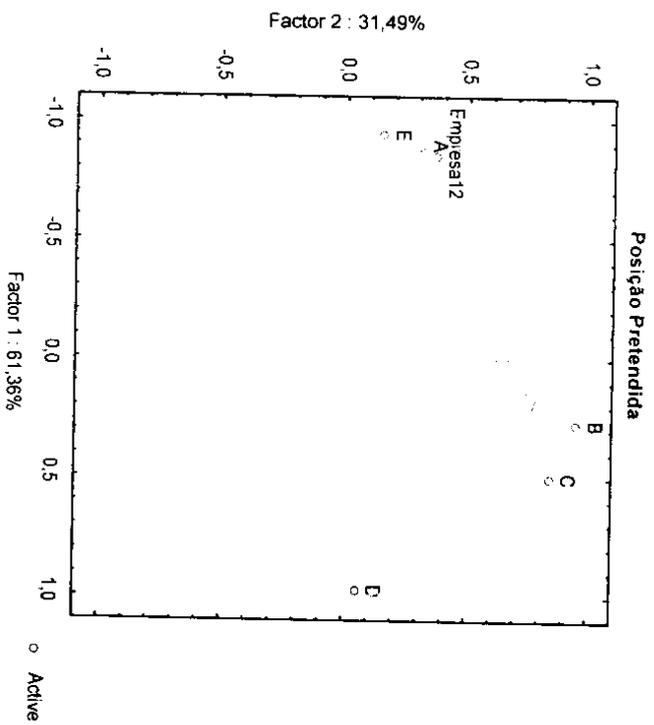
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,66	0,20	-0,26	0,85	0,33	0,07	0,53
B	0,66	1,00	0,73	-0,10	0,52	0,09	0,54	0,91
C	0,20	0,73	1,00	0,19	-0,15	-0,22	0,91	0,59
D	-0,26	-0,10	0,19	1,00	-0,36	0,60	0,45	0,16
E	<b>0,85</b>	0,52	-0,15	-0,36	1,00	0,47	-0,35	0,53
F	0,33	0,09	-0,22	0,60	0,47	1,00	-0,13	0,40
G	0,07	0,54	<b>0,91</b>	0,45	-0,35	-0,13	1,00	0,43
H	0,53	<b>0,91</b>	0,59	0,16	0,53	0,40	0,43	1,00

Empresat11 0,07 0,13 -0,33 -0,00 0,28 0,27 -0,20 0,27



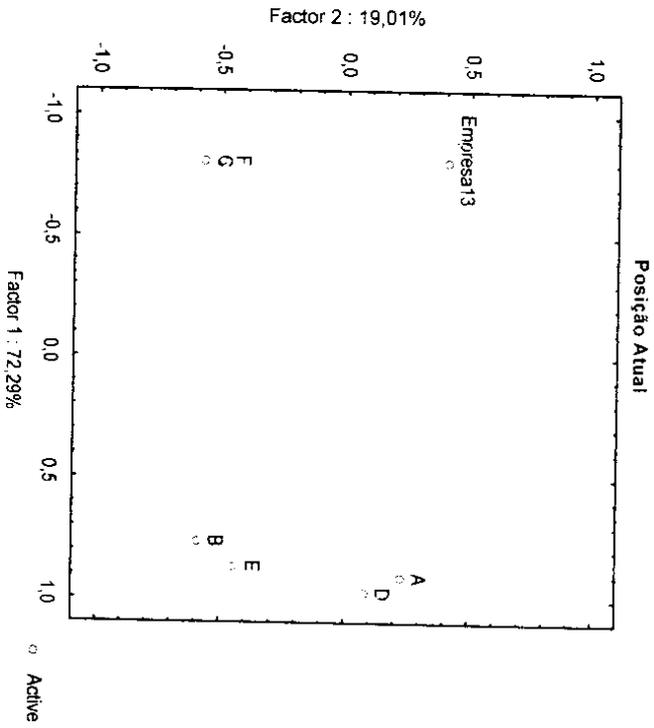
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,08	-0,24	-0,80	0,89
B	0,08	1,00	0,93	0,33	-0,11
C	-0,24	<b>0,93</b>	1,00	0,49	-0,31
D	-0,80	0,33	0,49	1,00	-0,91
E	<b>0,89</b>	-0,11	-0,31	-0,91	1,00
Empresa12	0,12	-0,31	-0,43	-0,24	-0,08



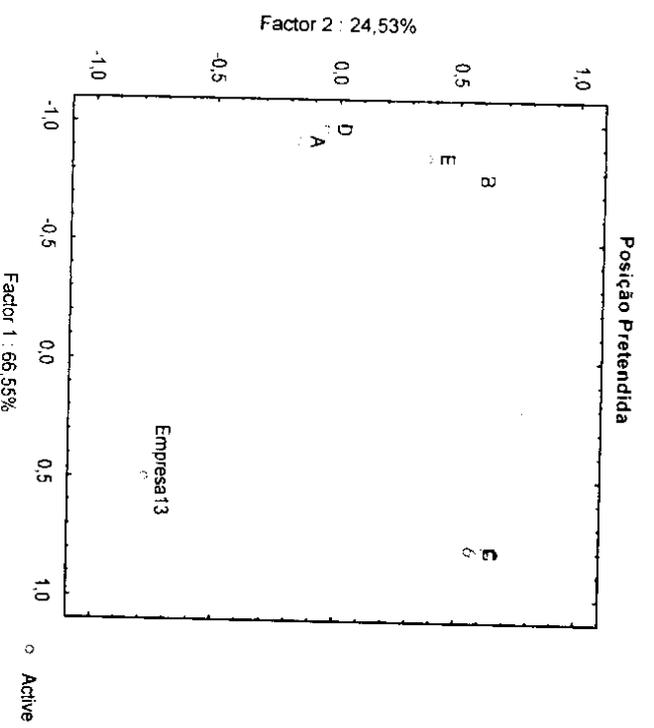
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,08	-0,24	-0,80	0,89
B	0,08	1,00	0,93	0,33	-0,11
C	-0,24	<b>0,93</b>	1,00	0,49	-0,31
D	-0,80	0,33	0,49	1,00	-0,91
E	<b>0,89</b>	-0,11	-0,31	-0,91	1,00
Empresa12	<b>0,82</b>	0,11	-0,12	-0,81	<b>0,77</b>



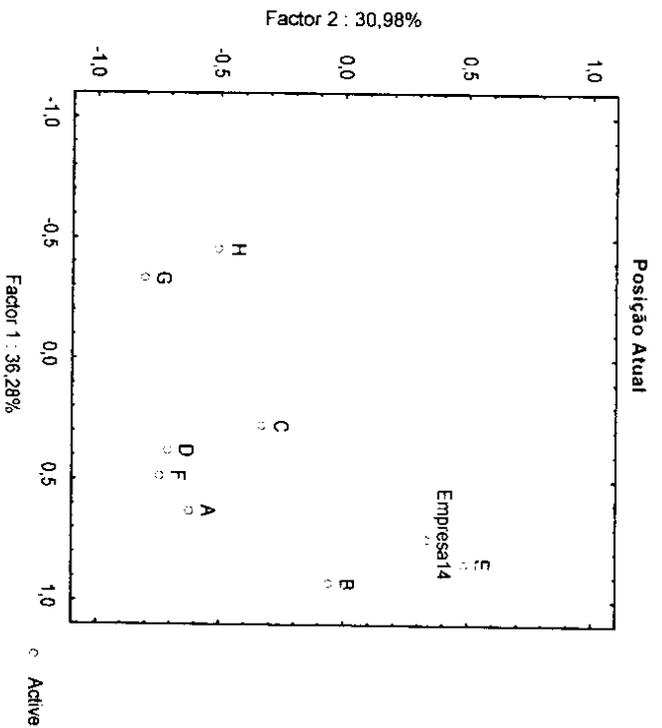
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,57	-0,83	0,98	0,62	-0,75
B	0,57	1,00	-0,29	0,70	0,92	-0,33
C	-0,83	-0,29	1,00	-0,81	-0,47	0,96
D	<b>0,98</b>	<b>0,70</b>	-0,81	1,00	0,76	-0,77
E	0,62	<b>0,92</b>	-0,47	<b>0,76</b>	1,00	-0,54
F	-0,75	-0,33	<b>0,96</b>	-0,77	-0,54	1,00
Empresa13	-0,60	-0,75	0,43	-0,73	-0,85	0,46



**Matriz de Correlação**

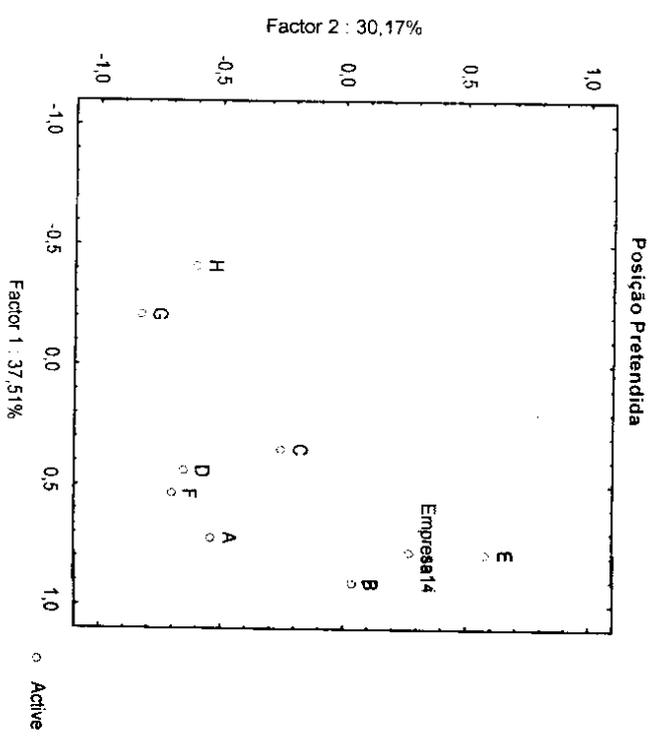
	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,57	-0,83	0,98	0,62	-0,75
B	0,57	1,00	-0,29	0,70	0,92	-0,33
C	-0,83	-0,29	1,00	-0,81	-0,47	0,96
D	<b>0,98</b>	<b>0,70</b>	-0,81	1,00	0,76	-0,77
E	0,62	<b>0,92</b>	-0,47	<b>0,76</b>	1,00	-0,54
F	-0,75	-0,33	<b>0,96</b>	-0,77	-0,54	1,00
Empresa13	-0,38	-0,68	-0,02	-0,47	-0,63	-0,08



**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,54	0,48	0,44	0,30	0,61	0,52	0,00
B	0,54	1,00	0,06	0,37	0,70	0,61	-0,35	-0,26
C	0,48	0,06	1,00	0,40	0,07	-0,00	0,28	-0,42
D	0,44	0,37	0,40	1,00	-0,07	0,79	0,21	-0,00
E	0,30	<b>0,70</b>	0,07	-0,07	1,00	-0,00	-0,58	-0,68
F	0,61	0,61	-0,00	<b>0,79</b>	0,00	1,00	0,28	0,35
G	0,52	-0,35	0,28	0,21	-0,58	0,28	1,00	0,51
H	0,00	-0,26	-0,42	-0,00	-0,68	0,35	0,51	1,00

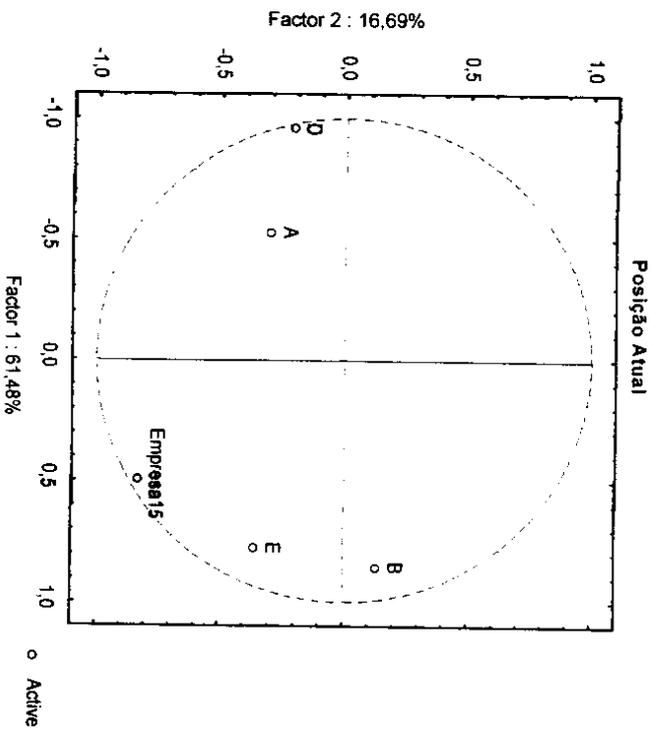
**Empresat14** 0,34 0,66 -0,07 -0,17 **0,77** 0,13 -0,44 -0,14



**Matriz de Correlação**

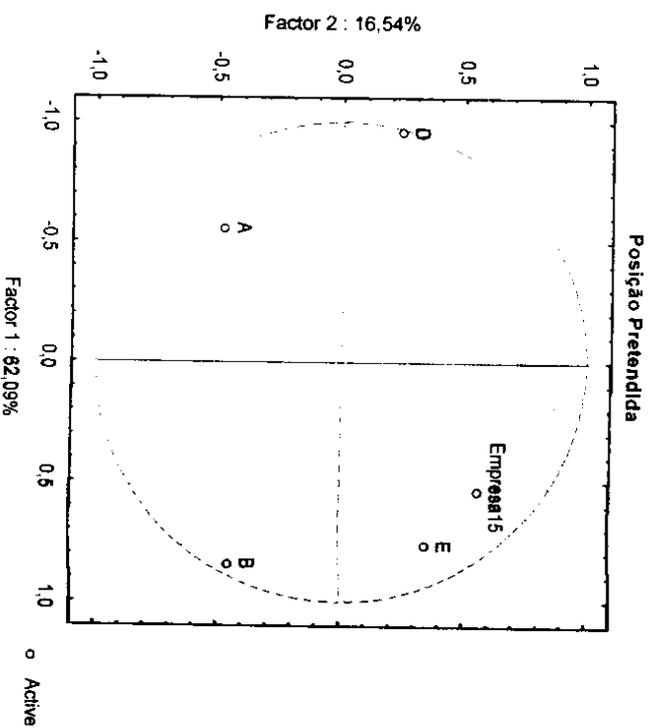
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,54	0,48	0,44	0,30	0,61	0,52	0,00
B	0,54	1,00	0,06	0,37	0,70	0,61	-0,35	-0,26
C	0,48	0,06	1,00	0,40	0,07	-0,00	0,28	-0,42
D	0,44	0,37	0,40	1,00	-0,07	0,79	0,21	-0,00
E	0,30	<b>0,70</b>	0,07	-0,07	1,00	-0,00	-0,58	-0,68
F	0,61	0,61	-0,00	<b>0,79</b>	0,00	1,00	0,28	0,35
G	0,52	-0,35	0,28	0,21	-0,58	0,28	1,00	0,51
H	0,00	-0,26	-0,42	-0,00	-0,68	0,35	0,51	1,00

**Empresat14** 0,52 0,68 0,09 -0,09 **0,79** 0,18 -0,29 -0,19



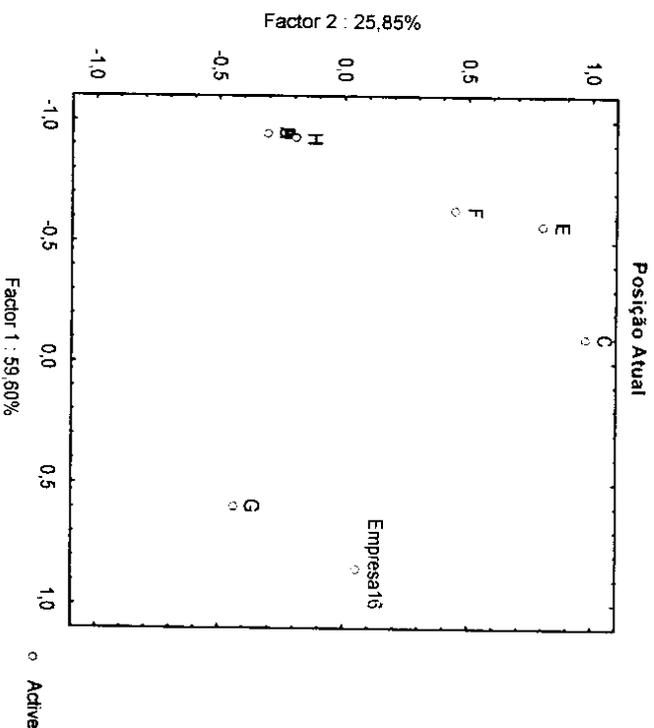
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,22	0,45	0,45	-0,44
B	-0,22	1,00	-0,88	-0,88	0,40
C	0,45	-0,88	1,00	1,00	-0,64
D	0,45	-0,88	1,00	1,00	-0,64
E	-0,44	0,40	-0,64	-0,64	1,00
Empresaris15	-0,08	0,35	-0,29	-0,29	0,55



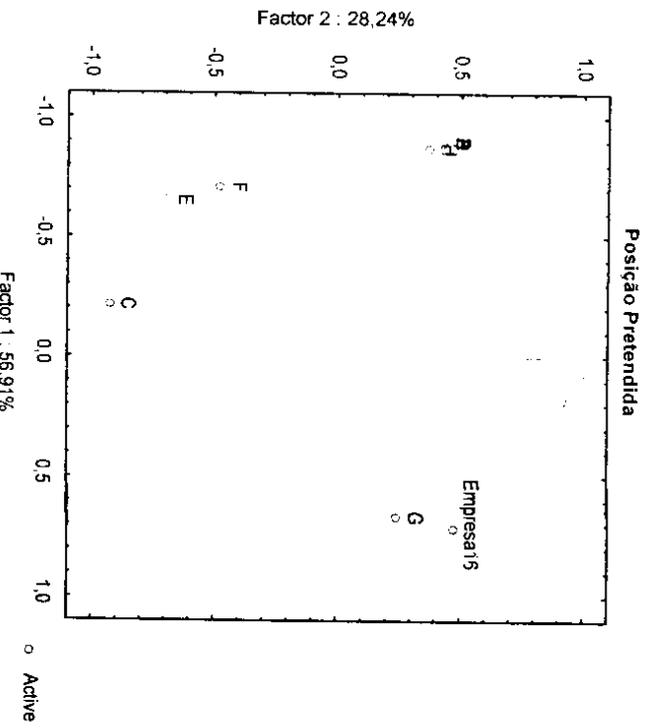
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,22	0,45	0,45	-0,44
B	-0,22	1,00	-0,88	-0,88	0,40
C	0,45	-0,88	1,00	1,00	-0,64
D	0,45	-0,88	1,00	1,00	-0,64
E	-0,44	0,40	-0,64	-0,64	1,00
Empresaris15	-0,27	0,32	-0,34	-0,34	0,49



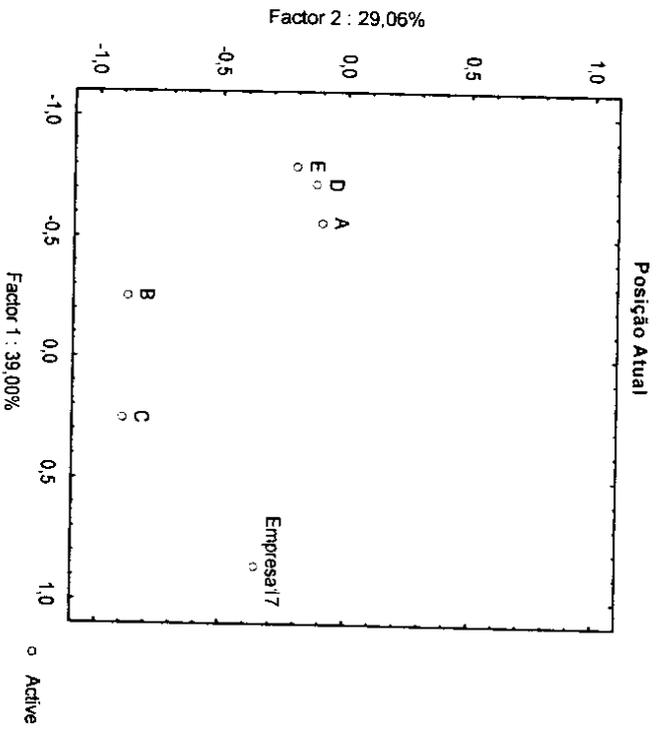
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,45	-0,45	0,94
B	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,45	-0,45	0,94
C	-0,20	-0,20	1,00	-0,20	0,88	0,45	-0,45	-0,07
D	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,45	-0,45	0,94
E	0,29	0,29	0,88	0,29	1,00	0,65	-0,65	0,39
F	0,45	0,45	0,45	0,45	0,65	1,00	-0,33	0,30
G	-0,45	-0,45	-0,45	-0,45	-0,65	-0,33	1,00	-0,60
H	0,94	0,94	-0,07	0,94	0,39	0,30	-0,60	1,00
Empresari's	-0,80	-0,80	-0,06	-0,80	-0,45	-0,69	0,14	-0,70



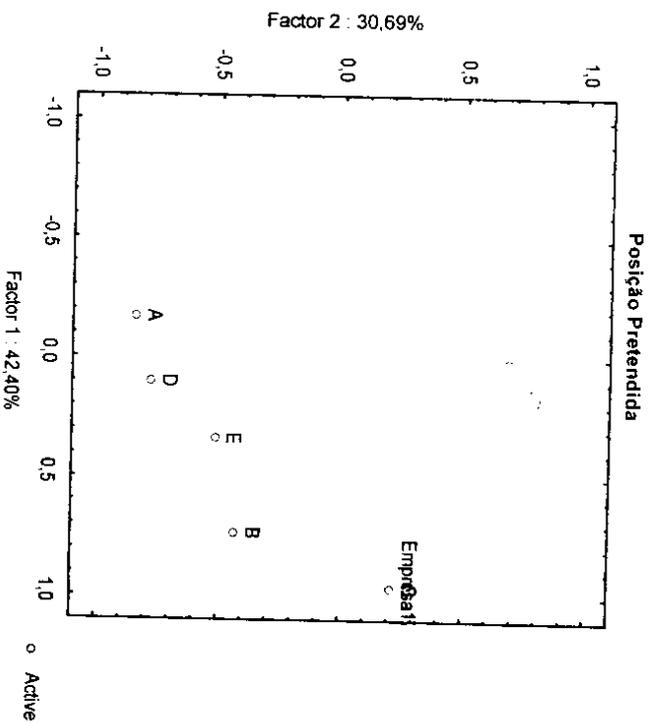
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,4	-0,45	0,94
B	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,4	-0,45	0,94
C	-0,20	-0,20	1,00	-0,20	0,88	0,4	-0,45	-0,07
D	1,00	1,00	-0,20	1,00	0,29	0,4	-0,45	0,94
E	0,29	0,29	0,88	0,29	1,00	0,7	-0,65	0,39
F	0,45	0,45	0,45	0,45	0,65	1,0	-0,33	0,30
G	-0,45	-0,45	-0,45	-0,45	-0,65	-0,3	1,00	-0,60
H	0,94	0,94	-0,07	0,94	0,39	0,3	-0,60	1,00
Empresari's	-0,45	-0,45	-0,45	-0,45	-0,65	-1,0	0,33	-0,30



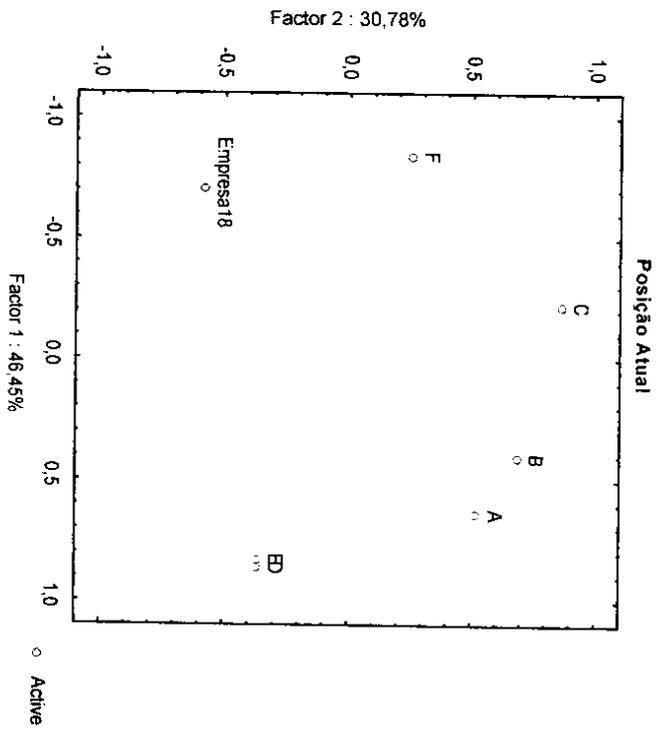
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,45	-0,34	0,46	0,04
B	0,45	1,00	0,57	0,11	0,29
C	-0,34	0,57	1,00	0,00	0,14
D	0,46	0,11	0,00	1,00	0,44
E	0,04	0,29	0,14	0,44	1,00
Empresat17	-0,23	0,09	0,47	-0,39	-0,81



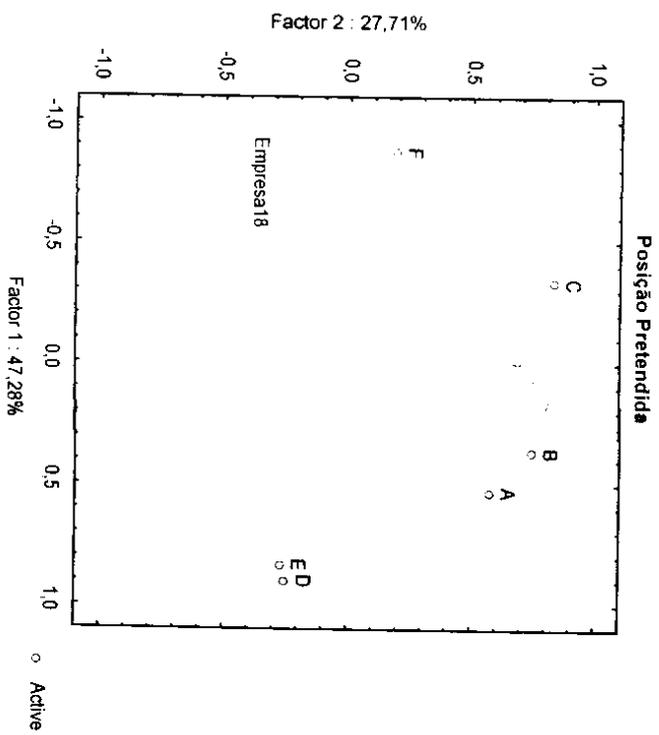
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,45	-0,34	0,46	0,04
B	0,45	1,00	0,57	0,11	0,29
C	-0,34	0,57	1,00	0,00	0,14
D	0,46	0,11	0,00	1,00	0,44
E	0,04	0,29	0,14	0,44	1,00
Empresat17	-0,34	0,57	1,00	0,00	0,14



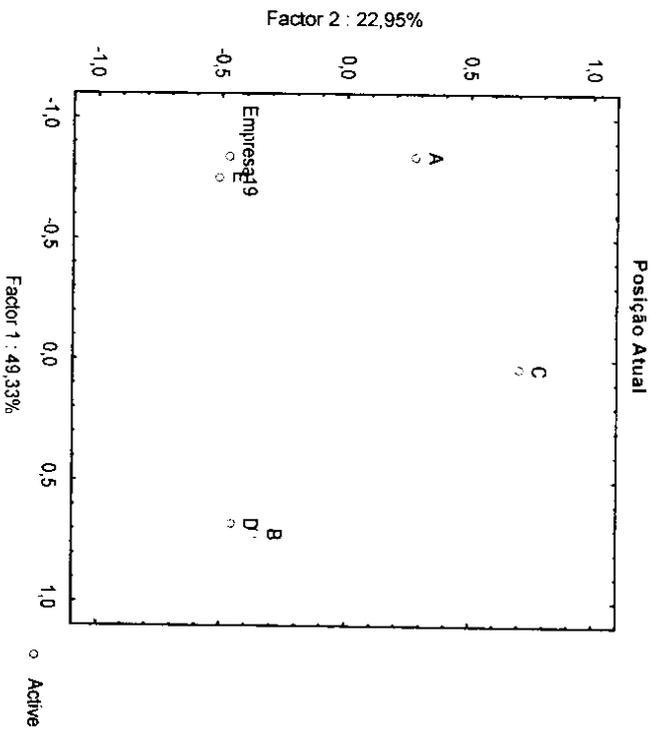
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,38	0,50	0,44	0,53	-0,22
B	0,38	1,00	0,26	0,00	0,06	-0,17
C	0,50	0,26	1,00	-0,38	-0,45	0,47
D	0,44	0,00	-0,38	1,00	0,86	-0,75
E	0,53	0,06	-0,45	<b>0,86</b>	1,00	-0,60
F	-0,22	-0,17	0,47	-0,75	-0,60	1,00
Empresas18	-0,56	-0,76	-0,24	-0,32	-0,22	0,63



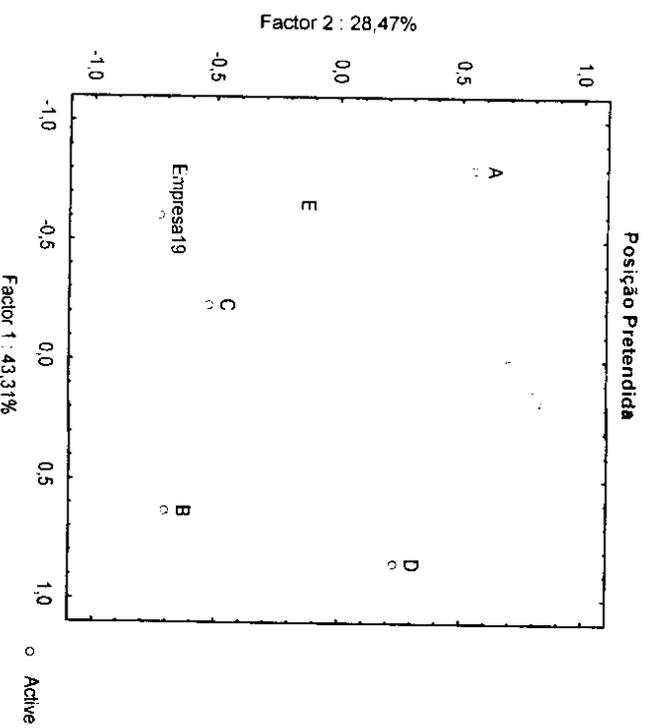
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,38	0,50	0,44	0,53	-0,22
B	0,38	1,00	0,26	0,00	0,06	-0,17
C	0,50	0,26	1,00	-0,38	-0,45	0,47
D	0,44	0,00	-0,38	1,00	0,86	-0,75
E	0,53	0,06	-0,45	<b>0,86</b>	1,00	-0,60
F	-0,22	-0,17	0,47	-0,75	-0,60	1,00
Empresas18	-0,31	-0,73	0,00	-0,47	-0,24	<b>0,71</b>



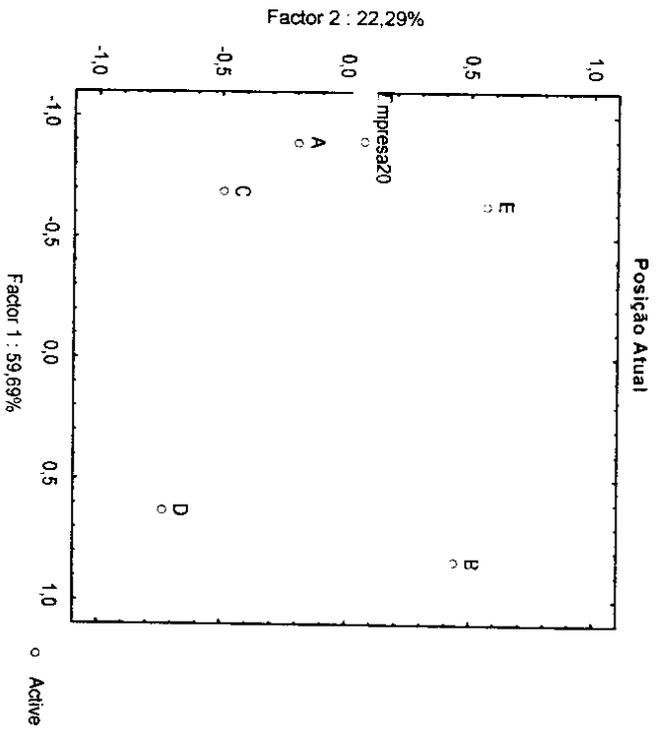
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,87	-0,10	-0,56	0,32
B	-0,87	1,00	0,00	0,34	-0,22
C	-0,10	0,00	1,00	-0,37	-0,10
D	-0,56	0,34	-0,37	1,00	-0,35
E	0,32	-0,22	-0,10	-0,35	1,00
Empresat19	0,47	-0,34	-0,18	-0,42	0,96



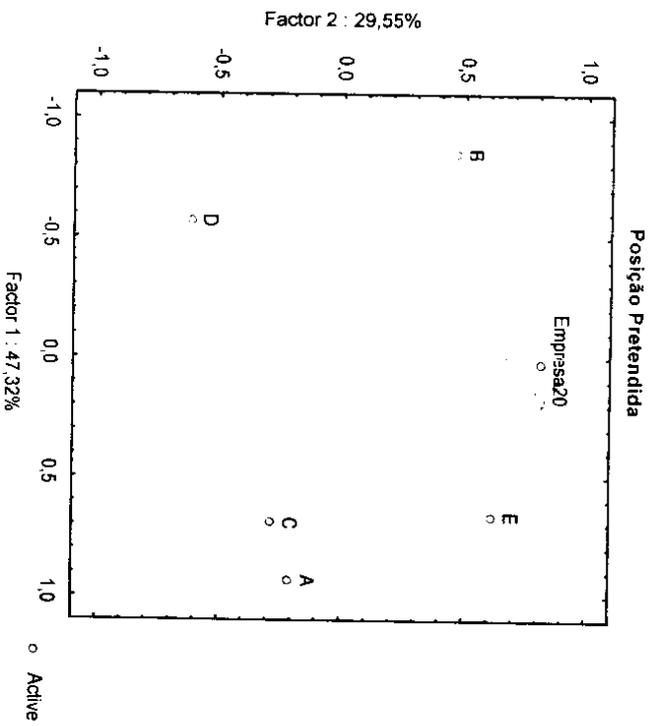
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,87	-0,10	-0,56	0,32
B	-0,87	1,00	0,00	0,34	-0,22
C	-0,10	0,00	1,00	-0,37	-0,10
D	-0,56	0,34	-0,37	1,00	-0,35
E	0,32	-0,22	-0,10	-0,35	1,00
Empresat19	0,10	0,18	0,34	-0,62	0,61



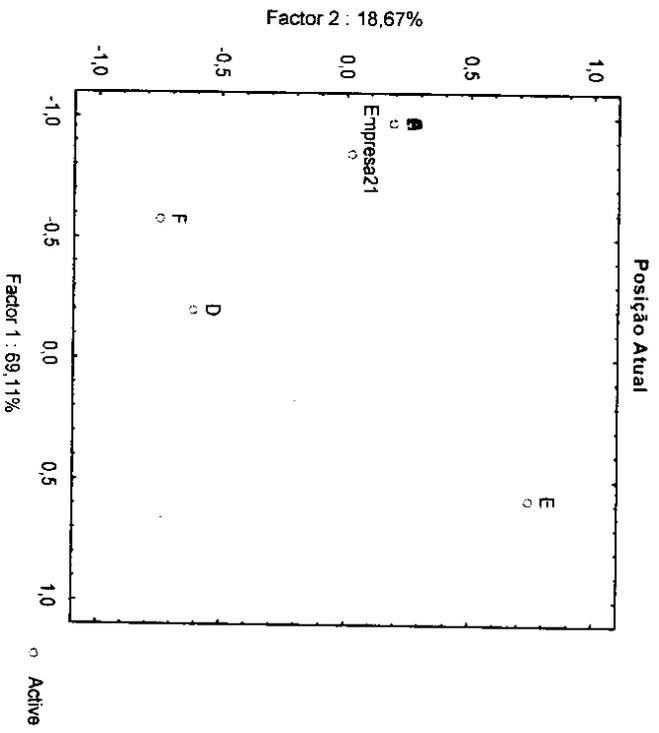
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,92	0,56	-0,42	0,46
B	-0,92	1,00	-0,64	0,24	-0,21
C	0,56	-0,64	1,00	0,00	0,31
D	-0,42	0,24	0,00	1,00	-0,68
E	0,46	-0,21	0,31	-0,68	1,00
Empresaz0	0,66	-0,68	0,62	-0,67	0,47



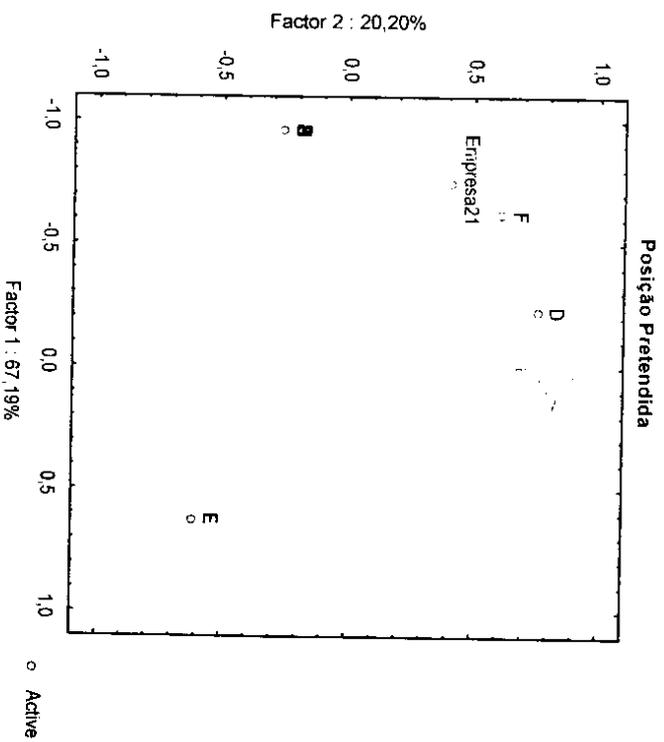
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,92	0,56	-0,42	0,46
B	-0,92	1,00	-0,64	0,24	-0,21
C	0,56	-0,64	1,00	0,00	0,31
D	-0,42	0,24	0,00	1,00	-0,68
E	0,46	-0,21	0,31	-0,68	1,00
Empresaz0	-0,14	0,34	-0,00	-0,30	0,42



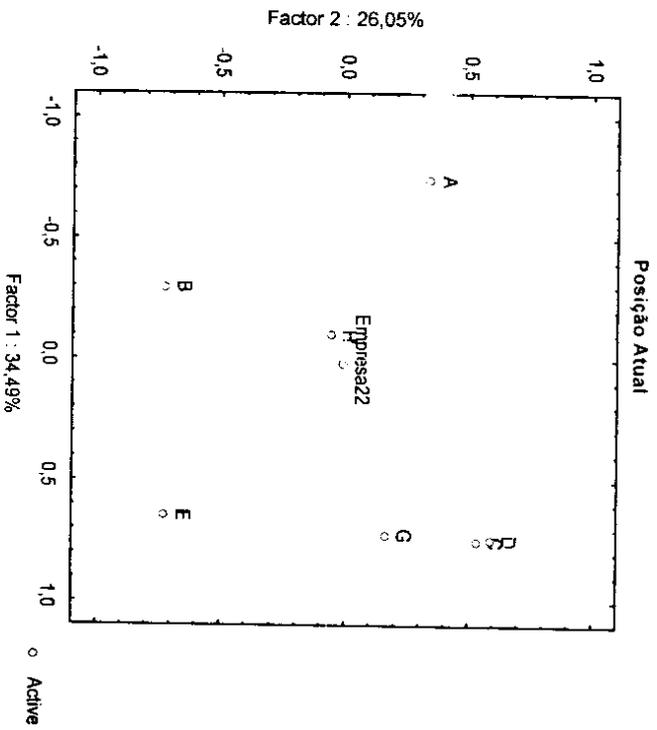
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
B	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
C	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
D	0,05	0,05	0,05	1,00	-0,3	0,3	0,05	0,05
E	-0,43	-0,43	-0,43	-0,32	1,0	-1,0	-0,43	-0,43
F	0,43	0,43	0,43	0,32	-1,0	1,0	0,43	0,43
G	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
H	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
Empresa21	0,81	0,81	0,81	0,53	-0,3	0,3	0,81	0,81



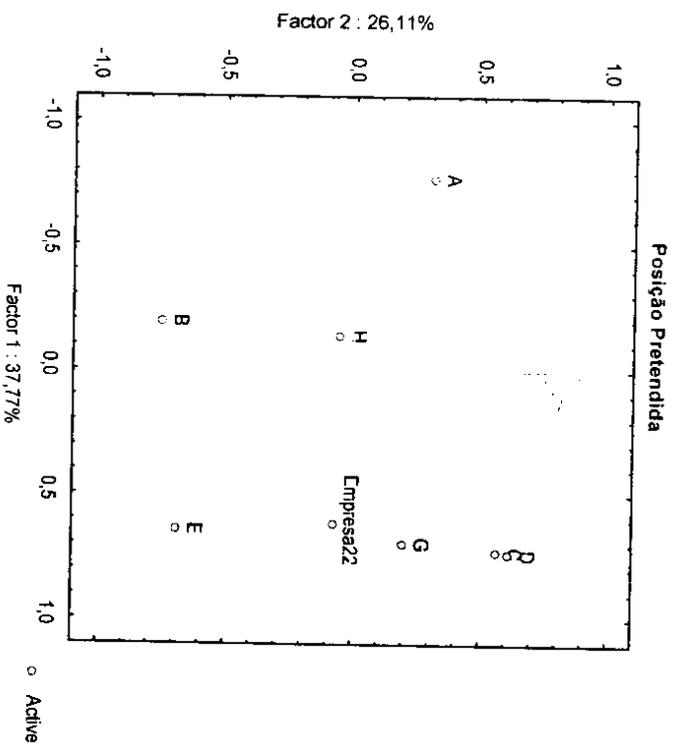
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
B	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
C	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
D	0,05	0,05	0,05	1,00	-0,3	0,3	0,05	0,05
E	-0,43	-0,43	-0,43	-0,32	1,0	-1,0	-0,43	-0,43
F	0,43	0,43	0,43	0,32	-1,0	1,0	0,43	0,43
G	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
H	1,00	1,00	1,00	0,05	-0,4	0,4	1,00	1,00
Empresa21	0,62	0,62	0,62	0,62	0,72	-0,5	0,5	0,62



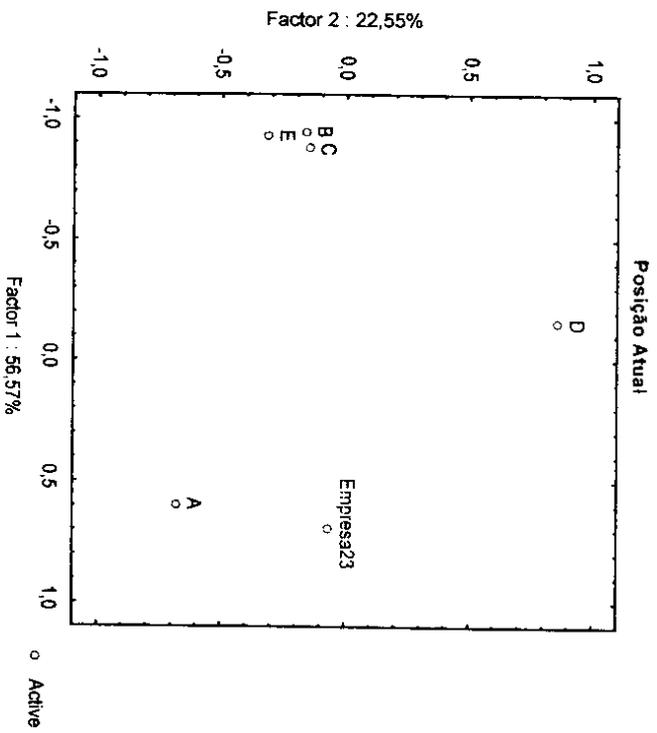
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,04	-0,28	-0,38	-0,61	-0,61	-0,33	0,49
B	-0,04	1,00	-0,58	-0,46	0,23	0,23	-0,25	0,02
C	-0,28	-0,58	1,00	0,89	0,15	0,15	0,47	-0,12
D	-0,38	-0,46	0,89	1,00	-0,00	-0,00	0,64	-0,13
E	-0,61	0,23	0,15	-0,00	1,00	1,00	0,32	0,10
F	-0,61	0,23	0,15	-0,00	1,00	1,00	0,32	0,10
G	-0,33	-0,25	0,47	0,64	0,32	0,32	1,00	0,32
H	0,49	0,02	-0,12	-0,13	0,10	0,10	0,32	1,00
Empresa22	-0,40	-0,03	-0,18	-0,00	-0,12	-0,12	-0,04	-0,57



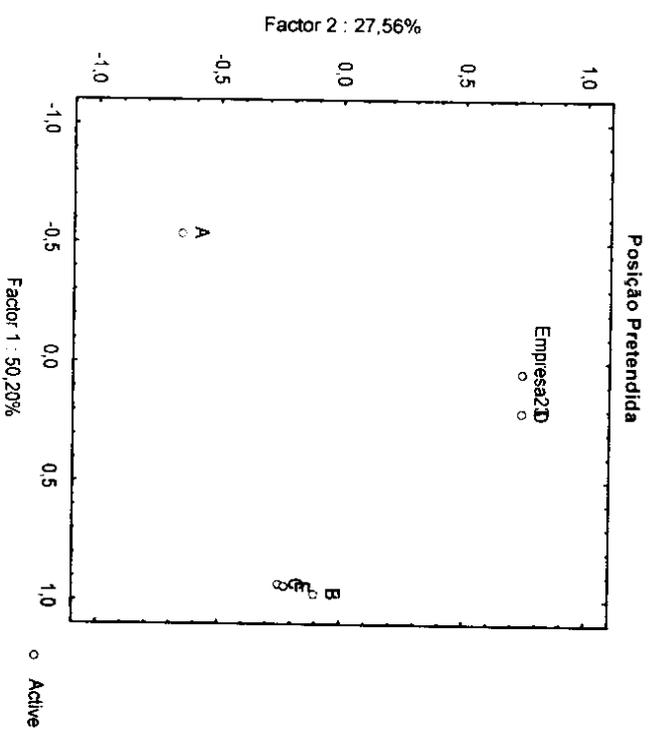
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,04	-0,28	-0,38	-0,61	-0,61	-0,33	0,49
B	-0,04	1,00	-0,58	-0,46	0,23	0,23	-0,25	0,02
C	-0,28	-0,58	1,00	0,89	0,15	0,15	0,47	-0,12
D	-0,38	-0,46	0,89	1,00	-0,00	-0,00	0,64	-0,13
E	-0,61	0,23	0,15	-0,00	1,00	1,00	0,32	0,10
F	-0,61	0,23	0,15	-0,00	1,00	1,00	0,32	0,10
G	-0,33	-0,25	0,47	0,64	0,32	0,32	1,00	0,32
H	0,49	0,02	-0,12	-0,13	0,10	0,10	0,32	1,00
Empresa22	-0,47	0,23	0,37	0,45	0,25	0,25	0,32	-0,20



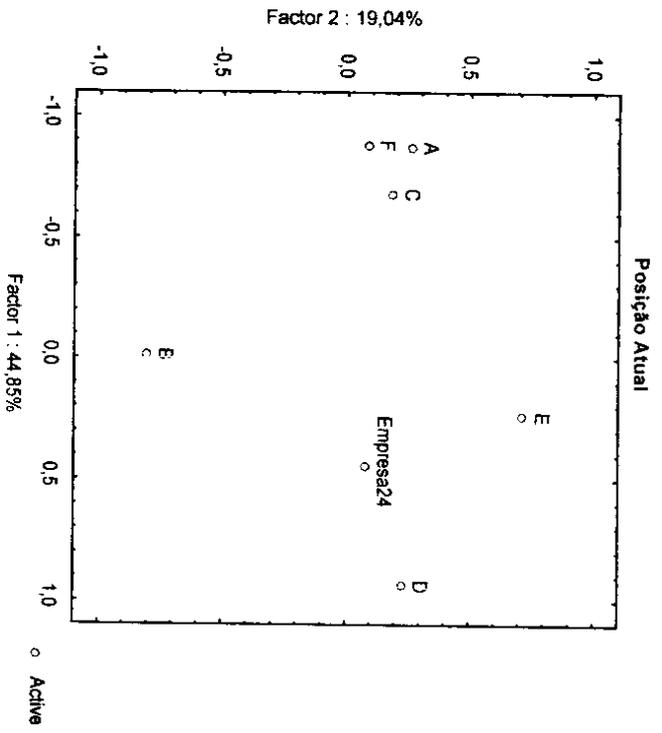
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,37	-0,37	-0,48	-0,29
B	-0,37	1,00	0,86	0,11	0,98
C	-0,37	<b>0,86</b>	1,00	0,10	0,87
D	-0,48	0,11	0,10	1,00	-0,06
E	-0,29	<b>0,98</b>	<b>0,87</b>	-0,06	1,00
Empresa23	0,58	-0,53	-0,35	0,07	-0,55



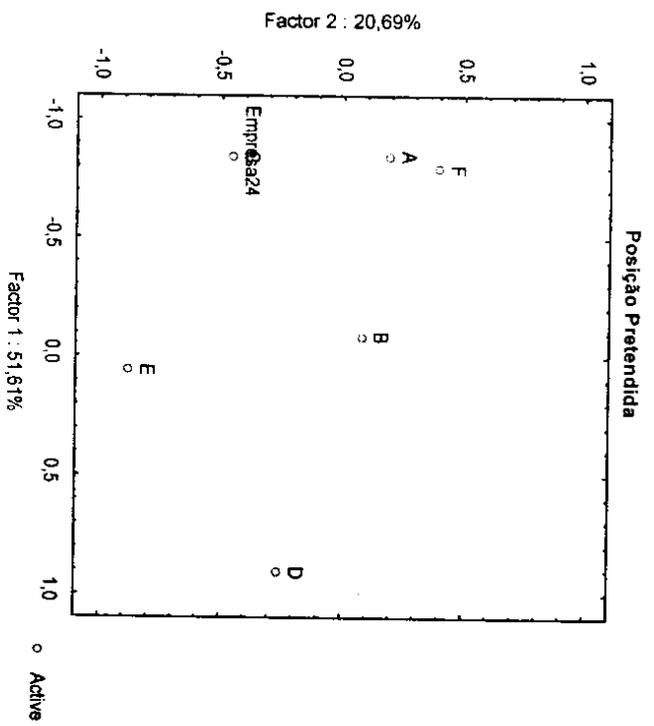
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,37	-0,37	-0,48	-0,29
B	-0,37	1,00	0,86	0,11	0,98
C	-0,37	<b>0,86</b>	1,00	0,10	0,87
D	-0,48	0,11	0,10	1,00	-0,06
E	-0,29	<b>0,98</b>	<b>0,87</b>	-0,06	1,00
Empresa23	-0,36	0,06	-0,28	0,27	0,03



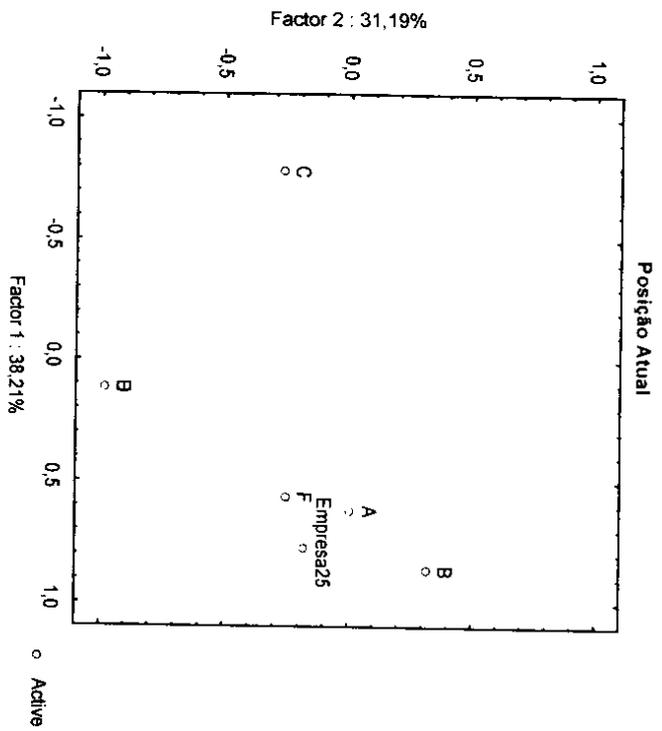
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	-0,24	0,55	-0,74	-0,12	0,78
B	-0,24	1,00	0,14	-0,33	-0,22	-0,16
C	0,55	0,14	1,00	-0,63	0,22	0,41
D	-0,74	-0,33	-0,63	1,00	0,23	-0,79
E	-0,12	-0,22	0,22	0,23	1,00	-0,24
F	<b>0,78</b>	-0,16	0,41	-0,79	-0,24	1,00
Empresa24	-0,18	0,18	-0,18	0,35	0,27	-0,31



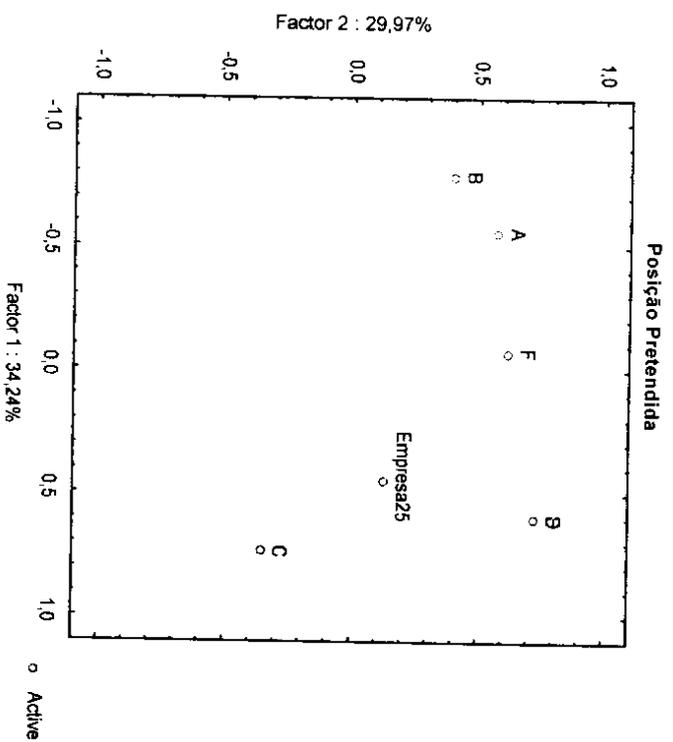
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	-0,24	0,55	-0,74	-0,12	0,78
B	-0,24	1,00	0,14	-0,33	-0,22	-0,16
C	0,55	0,14	1,00	-0,63	0,22	0,41
D	-0,74	-0,33	-0,63	1,00	0,23	-0,79
E	-0,12	-0,22	0,22	0,23	1,00	-0,24
F	<b>0,78</b>	-0,16	0,41	-0,79	-0,24	1,00
Empresa24	0,55	0,14	<b>1,00</b>	-0,63	0,22	0,41



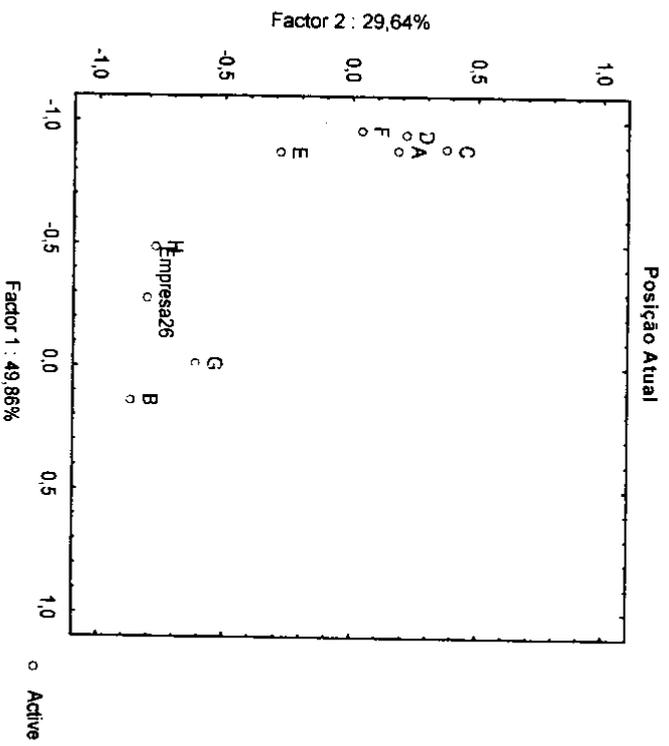
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,57	-0,38	0,09	0,09	0,29
B	0,57	1,00	-0,66	-0,19	-0,19	0,29
C	-0,38	-0,66	1,00	0,13	0,13	-0,19
D	0,09	-0,19	0,12	1,00	1,00	0,19
E	0,09	-0,19	0,12	1,00	1,00	0,19
F	0,29	0,29	-0,19	0,19	0,19	1,00
Empresas25	0,08	<b>0,59</b>	-0,56	0,22	0,22	0,42



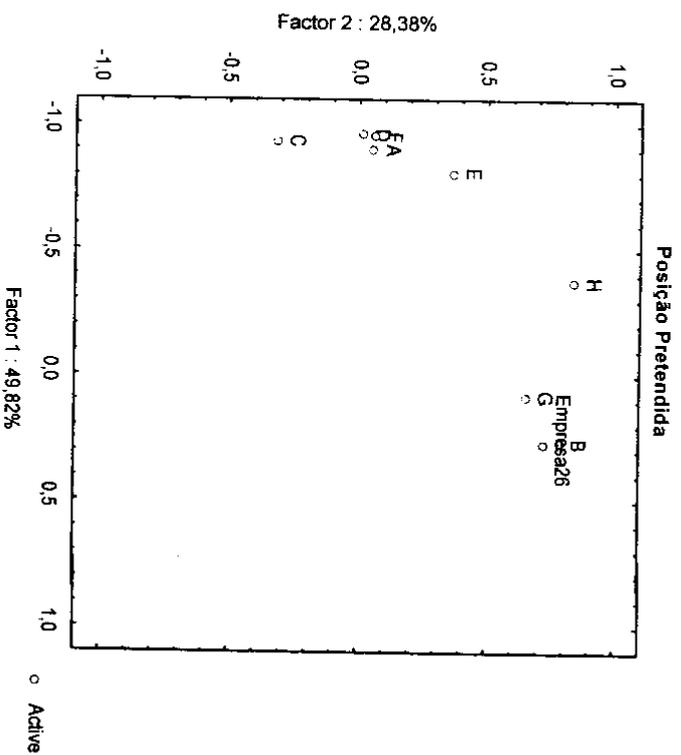
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,57	-0,38	0,09	0,09	0,29
B	0,57	1,00	-0,66	-0,19	-0,19	0,29
C	-0,38	-0,66	1,00	0,13	0,13	-0,19
D	0,09	-0,19	0,12	1,00	1,00	0,19
E	0,09	-0,19	0,12	1,00	1,00	0,19
F	0,29	0,29	-0,19	0,19	0,19	1,00
Empresas25	-0,33	-0,11	0,29	0,14	0,14	0,44



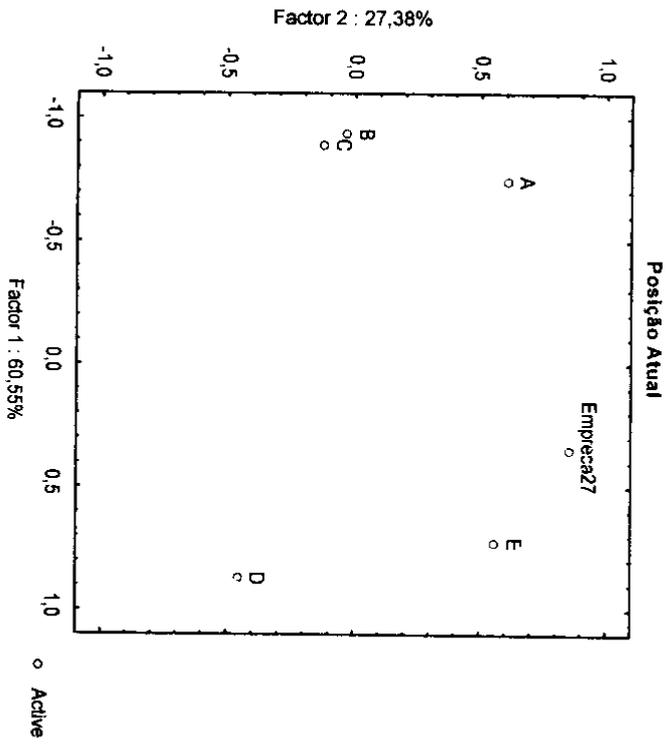
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,19	0,77	0,96	0,62	0,77	-0,09	0,43
<b>B</b>	-0,19	1,00	-0,50	-0,34	0,19	-0,19	0,21	0,61
<b>C</b>	0,77	-0,50	1,00	0,87	0,68	0,91	-0,24	0,08
<b>D</b>	0,96	-0,34	0,87	1,00	0,70	0,87	0,00	0,38
<b>E</b>	0,62	0,19	0,68	0,70	1,00	0,87	0,00	0,55
<b>F</b>	0,77	-0,19	0,91	0,87	0,87	1,00	-0,00	0,34
<b>G</b>	-0,09	0,21	-0,24	0,00	0,00	-0,00	1,00	0,56
<b>H</b>	0,43	0,61	0,08	0,38	0,55	0,34	0,56	1,00
<b>Empresa26</b>	-0,09	0,61	0,08	-0,03	0,55	0,34	0,37	0,59



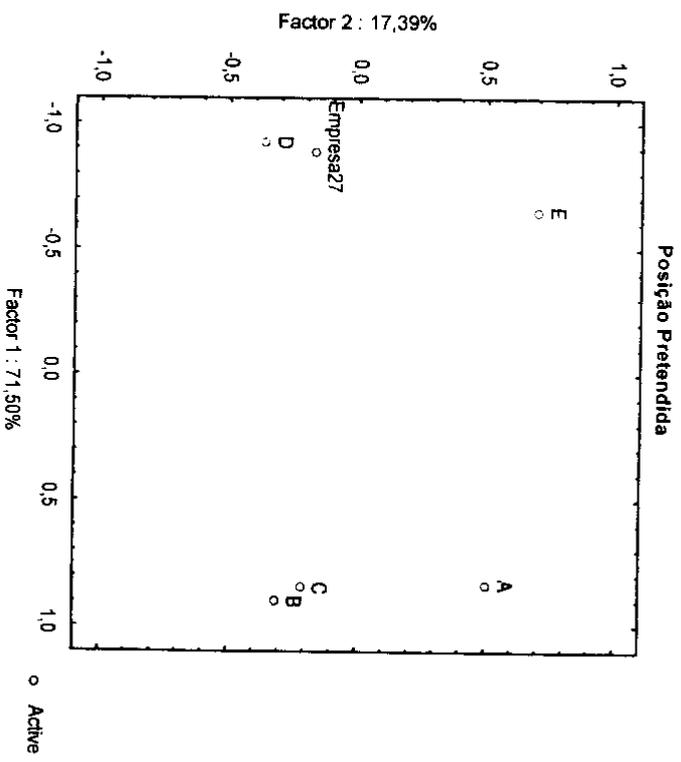
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,19	0,77	0,96	0,62	0,77	-0,09	0,43
<b>B</b>	-0,19	1,00	-0,50	-0,34	0,19	-0,19	0,21	0,61
<b>C</b>	0,77	-0,50	1,00	0,87	0,68	0,91	-0,24	0,08
<b>D</b>	0,96	-0,34	0,87	1,00	0,70	0,87	0,00	0,38
<b>E</b>	0,62	0,19	0,68	0,70	1,00	0,87	0,00	0,55
<b>F</b>	0,77	-0,19	0,91	0,87	0,87	1,00	-0,00	0,34
<b>G</b>	-0,09	0,21	-0,24	0,00	0,00	-0,00	1,00	0,56
<b>H</b>	0,43	0,61	0,08	0,38	0,55	0,34	0,56	1,00
<b>Empresa26</b>	-0,16	0,52	-0,50	-0,18	0,10	-0,18	0,44	0,32



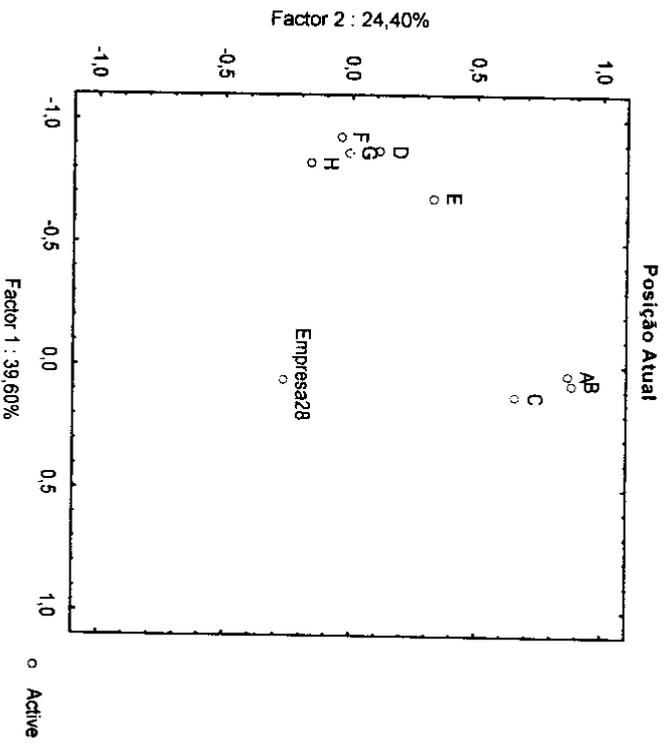
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,61	0,54	-0,94	-0,22
B	0,61	1,00	0,81	-0,75	-0,77
C	0,54	<b>0,81</b>	1,00	-0,72	-0,57
D	-0,94	-0,75	-0,72	1,00	0,33
E	-0,22	-0,77	-0,57	0,33	1,00
Empresaz27	0,20	-0,23	-0,44	-0,02	0,65



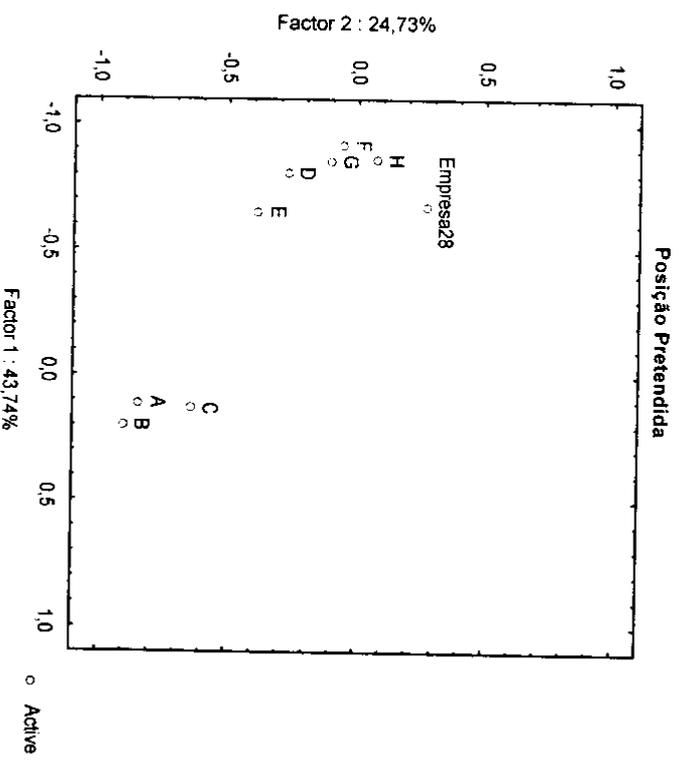
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,61	0,54	-0,94	-0,22
B	0,61	1,00	0,81	-0,75	-0,77
C	0,54	<b>0,81</b>	1,00	-0,72	-0,57
D	-0,94	-0,75	-0,72	1,00	0,33
E	-0,22	-0,77	-0,57	0,33	1,00
Empresaz27	-0,80	-0,65	-0,63	<b>0,86</b>	0,55



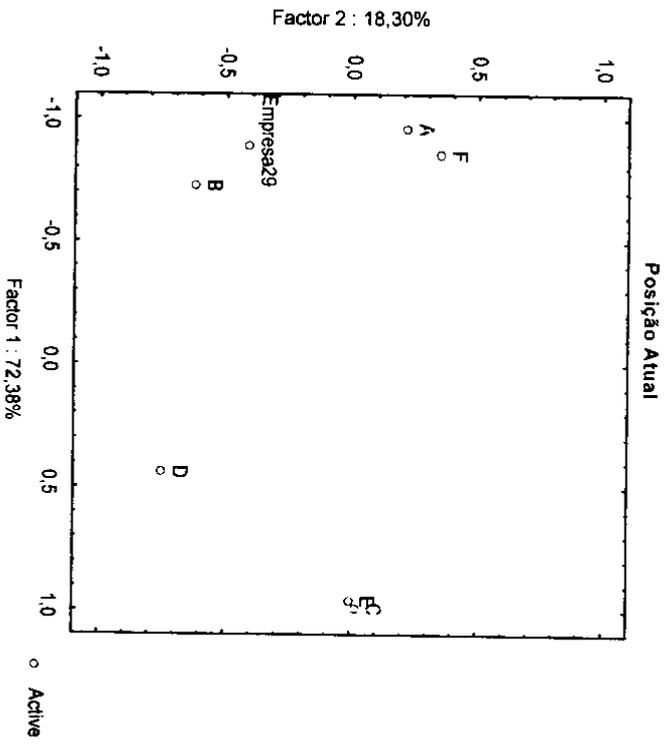
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,78	0,36	-0,04	0,17	-0,03	-0,06	-0,00
<b>B</b>	<b>0,78</b>	1,00	0,43	0,13	0,03	-0,09	-0,04	-0,16
<b>C</b>	0,36	0,43	1,00	0,02	0,26	-0,15	-0,15	-0,23
<b>D</b>	-0,04	0,13	0,02	1,00	0,58	0,75	0,78	0,59
<b>E</b>	0,17	0,03	0,26	<b>0,58</b>	1,00	0,52	0,62	0,31
<b>F</b>	-0,03	-0,09	-0,15	<b>0,75</b>	<b>0,52</b>	1,00	0,67	0,92
<b>G</b>	-0,06	-0,04	-0,15	<b>0,78</b>	<b>0,62</b>	<b>0,67</b>	1,00	0,58
<b>H</b>	-0,00	-0,16	-0,23	<b>0,59</b>	0,31	<b>0,92</b>	<b>0,58</b>	1,00
<b>Empresa28</b>	-0,21	-0,16	0,12	0,09	-0,21	-0,15	-0,01	0,09



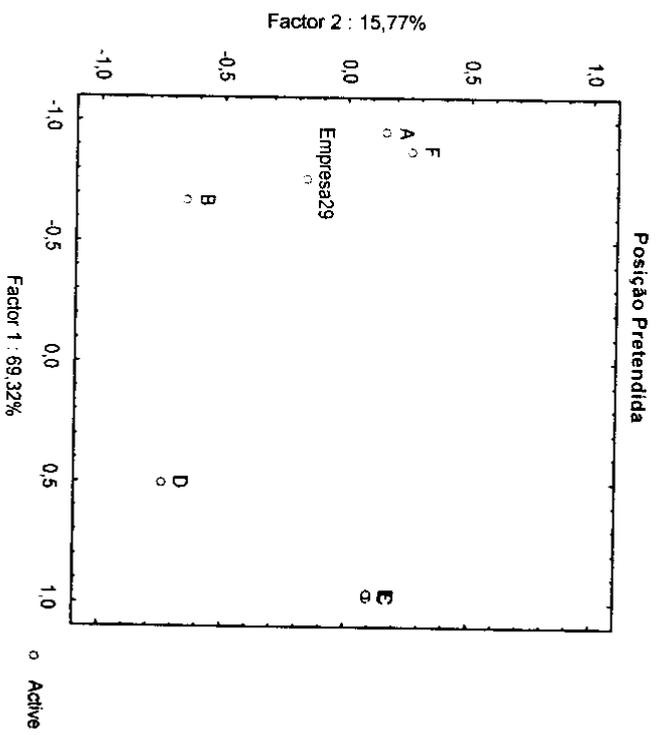
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,78	0,36	-0,04	0,17	-0,03	-0,06	-0,00
<b>B</b>	<b>0,78</b>	1,00	0,43	0,13	0,03	-0,09	-0,04	-0,16
<b>C</b>	0,36	0,43	1,00	0,02	0,26	-0,15	-0,15	-0,23
<b>D</b>	-0,04	0,13	0,02	1,00	0,58	0,75	0,78	0,59
<b>E</b>	0,17	0,03	0,26	<b>0,58</b>	1,00	0,52	0,62	0,31
<b>F</b>	-0,03	-0,09	-0,15	<b>0,75</b>	<b>0,52</b>	1,00	0,67	0,92
<b>G</b>	-0,06	-0,04	-0,15	<b>0,78</b>	<b>0,62</b>	<b>0,67</b>	1,00	0,58
<b>H</b>	-0,00	-0,16	-0,23	<b>0,59</b>	0,31	<b>0,92</b>	<b>0,58</b>	1,00
<b>Empresa28</b>	-0,19	-0,46	0,03	0,24	0,34	0,51	0,49	<b>0,68</b>



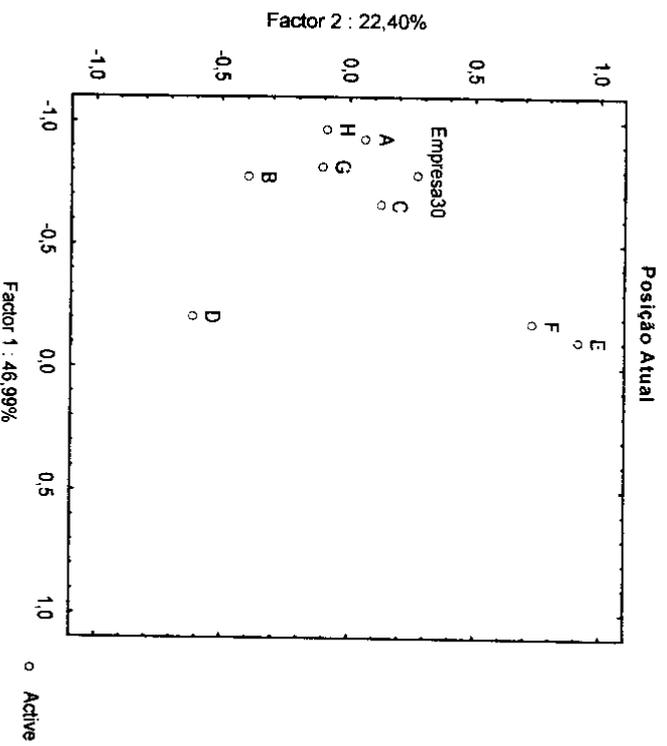
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,55	-0,94	-0,55	-0,91	0,92
B	0,55	1,00	-0,73	0,00	-0,63	0,31
C	-0,94	-0,73	1,00	0,40	0,97	-0,82
D	-0,55	0,00	0,40	1,00	0,32	-0,46
E	-0,91	-0,63	<b>0,97</b>	0,32	1,00	-0,88
F	<b>0,92</b>	0,31	-0,82	-0,46	-0,88	1,00
Empresa29	<b>0,77</b>	0,95	-0,87	-0,16	-0,80	0,59



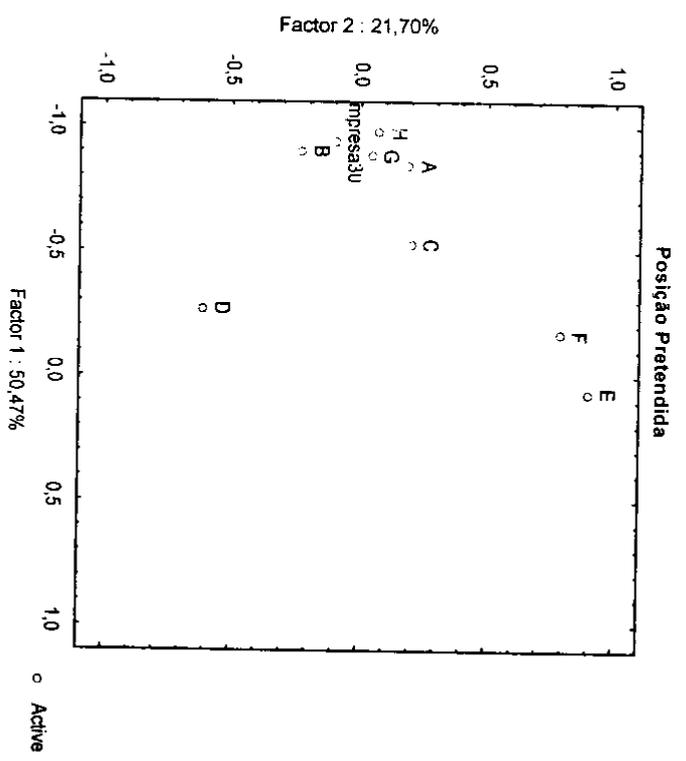
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,55	-0,94	-0,55	-0,91	0,92
B	0,55	1,00	-0,73	0,00	-0,63	0,31
C	-0,94	-0,73	1,00	0,40	0,97	-0,82
D	-0,55	0,00	0,40	1,00	0,32	-0,46
E	-0,91	-0,63	<b>0,97</b>	0,32	1,00	-0,88
F	<b>0,92</b>	0,31	-0,82	-0,46	-0,88	1,00
Empresa29	0,57	0,62	-0,65	-0,37	-0,70	0,57



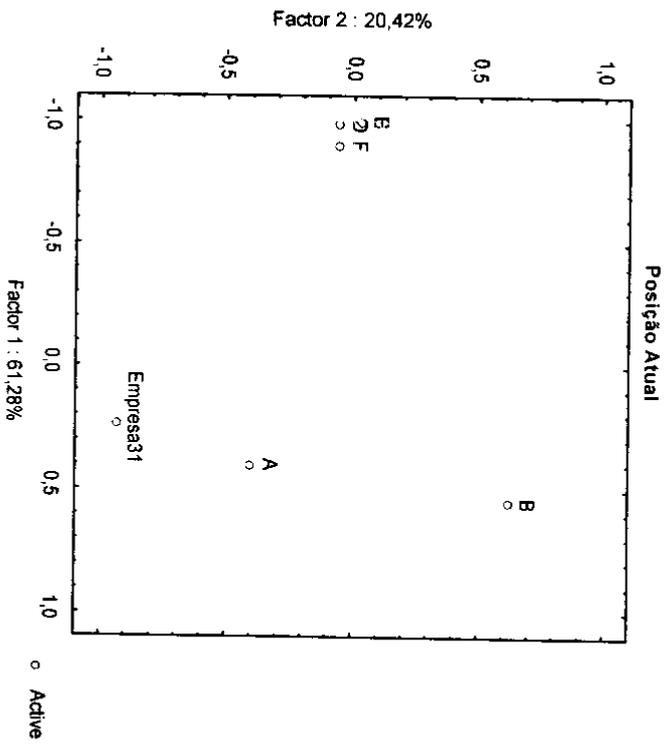
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,59	0,75	-0,01	0,07	0,08	0,65	0,89
<b>B</b>	0,59	1,00	0,30	0,29	-0,26	0,02	0,81	0,84
<b>C</b>	0,75	0,30	1,00	-0,15	0,13	-0,15	0,14	0,67
<b>D</b>	-0,01	0,29	-0,15	1,00	-0,33	-0,24	0,39	0,18
<b>E</b>	0,07	-0,26	0,13	-0,33	1,00	0,69	0,05	-0,01
<b>F</b>	0,08	0,02	-0,15	-0,24	0,69	1,00	0,37	0,16
<b>G</b>	0,65	0,81	0,14	0,39	0,05	0,37	1,00	0,79
<b>H</b>	0,89	0,84	0,67	0,18	-0,01	0,16	0,79	1,00
<b>Empresas30</b>	0,80	0,29	0,61	0,16	0,40	0,14	0,51	0,65



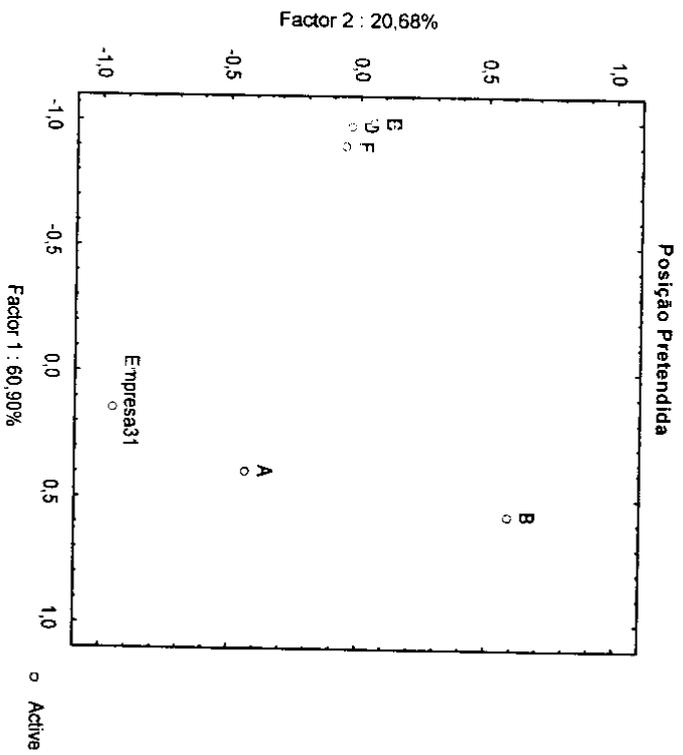
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,59	0,75	-0,01	0,07	0,08	0,65	0,89
<b>B</b>	0,59	1,00	0,30	0,29	-0,26	0,02	0,81	0,84
<b>C</b>	0,75	0,30	1,00	-0,15	0,13	-0,15	0,14	0,67
<b>D</b>	-0,01	0,29	-0,15	1,00	-0,33	-0,24	0,39	0,18
<b>E</b>	0,07	-0,26	0,13	-0,33	1,00	0,69	0,05	-0,01
<b>F</b>	0,08	0,02	-0,15	-0,24	0,69	1,00	0,37	0,16
<b>G</b>	0,65	0,81	0,14	0,39	0,05	0,37	1,00	0,79
<b>H</b>	0,89	0,84	0,67	0,18	-0,01	0,16	0,79	1,00
<b>Empresas30</b>	0,64	0,96	0,27	0,30	-0,18	0,24	0,89	0,88



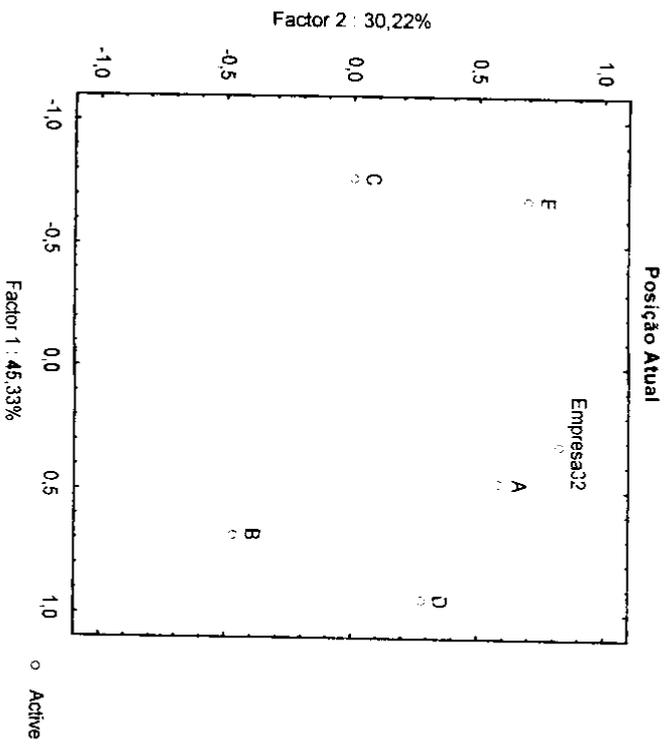
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,30	-0,39	-0,23	-0,39	-0,06
B	0,30	1,00	-0,51	-0,50	-0,51	-0,30
C	-0,39	-0,51	1,00	0,99	1,00	0,91
D	-0,23	-0,50	<b>0,99</b>	1,00	0,99	0,95
E	-0,39	-0,51	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	1,00	0,91
F	-0,06	-0,30	<b>0,91</b>	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>	1,00
Empresa31	0,38	-0,41	-0,26	-0,20	-0,26	-0,14



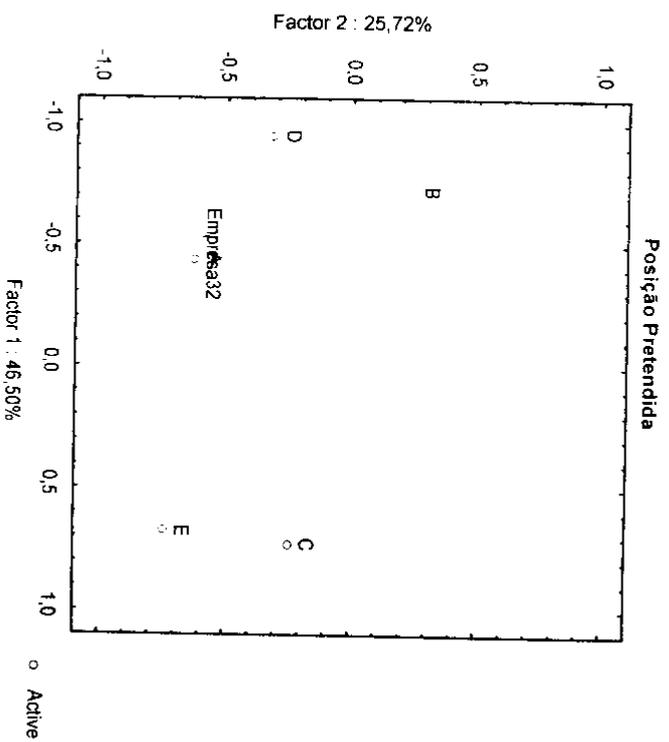
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,30	-0,39	-0,23	-0,39	-0,06
B	0,30	1,00	-0,51	-0,50	-0,51	-0,30
C	-0,39	-0,51	1,00	0,99	1,00	0,91
D	-0,23	-0,50	<b>0,99</b>	1,00	0,99	0,95
E	-0,39	-0,51	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	1,00	0,91
F	-0,06	-0,30	<b>0,91</b>	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>	1,00
Empresa31	0,36	-0,44	-0,19	-0,13	-0,19	-0,06



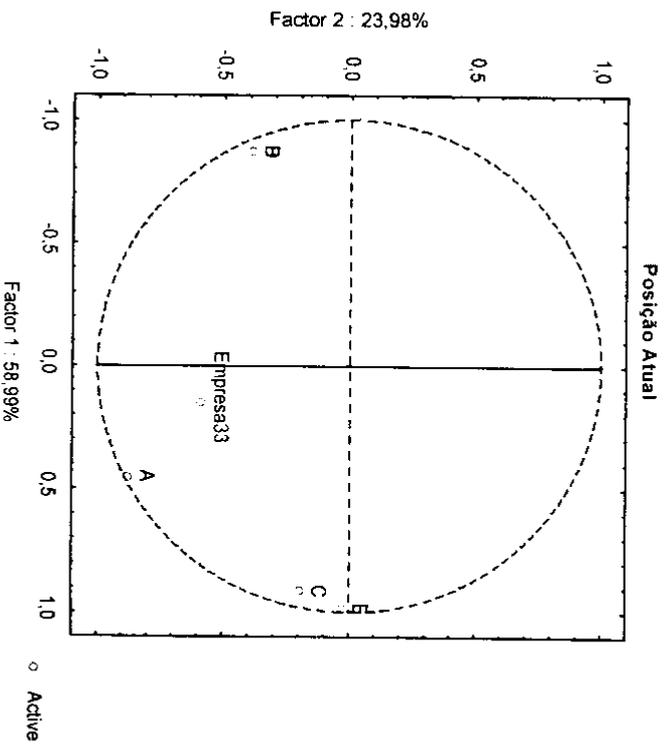
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,17	-0,17	0,61	0,17
B	0,17	1,00	-0,17	0,61	-0,67
C	-0,17	-0,17	1,00	-0,61	0,67
D	0,61	0,61	-0,61	1,00	-0,41
E	0,17	-0,67	0,67	-0,41	1,00
Empresa32	0,33	-0,22	-0,33	0,53	0,33



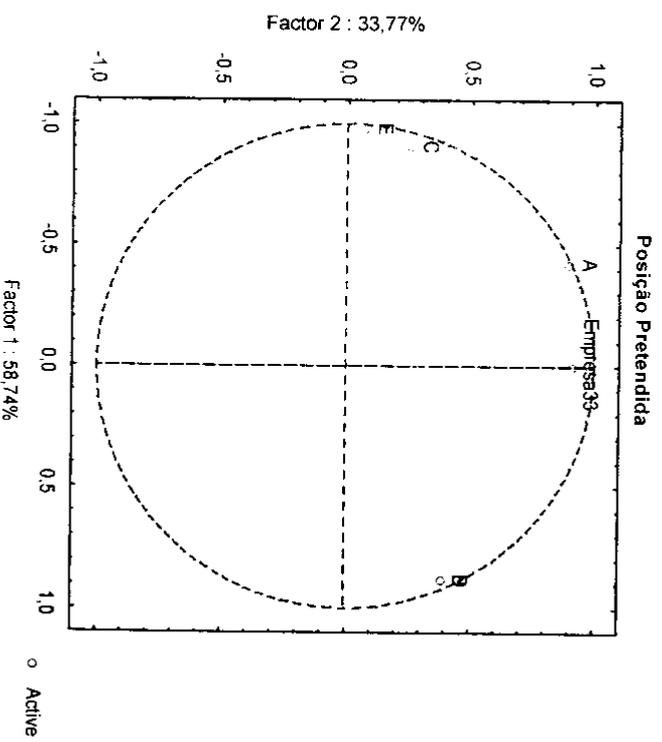
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,17	-0,17	0,61	0,17
B	0,17	1,00	-0,17	0,61	-0,67
C	-0,17	-0,17	1,00	-0,61	0,67
D	0,61	0,61	-0,61	1,00	-0,41
E	0,17	-0,67	0,67	-0,41	1,00
Empresa32	0,17	0,17	-0,17	0,61	0,17



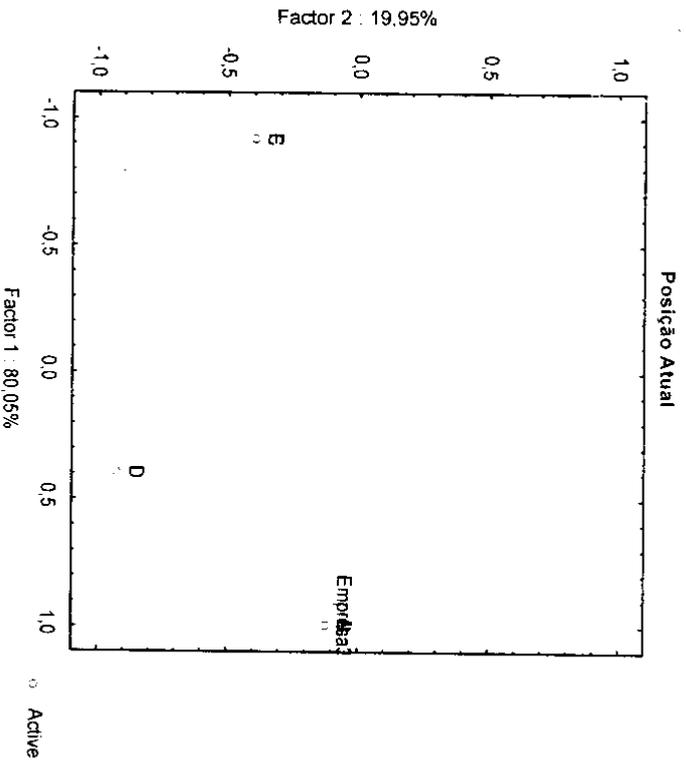
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,00	0,65	0,00	0,50
B	0,00	1,00	-0,61	1,00	-0,79
C	0,65	-0,61	1,00	-0,61	0,97
D	0,00	1,00	-0,61	1,00	-0,79
E	0,50	-0,79	0,97	-0,79	1,00
Empresas33	0,42	-0,13	-0,05	-0,13	-0,00



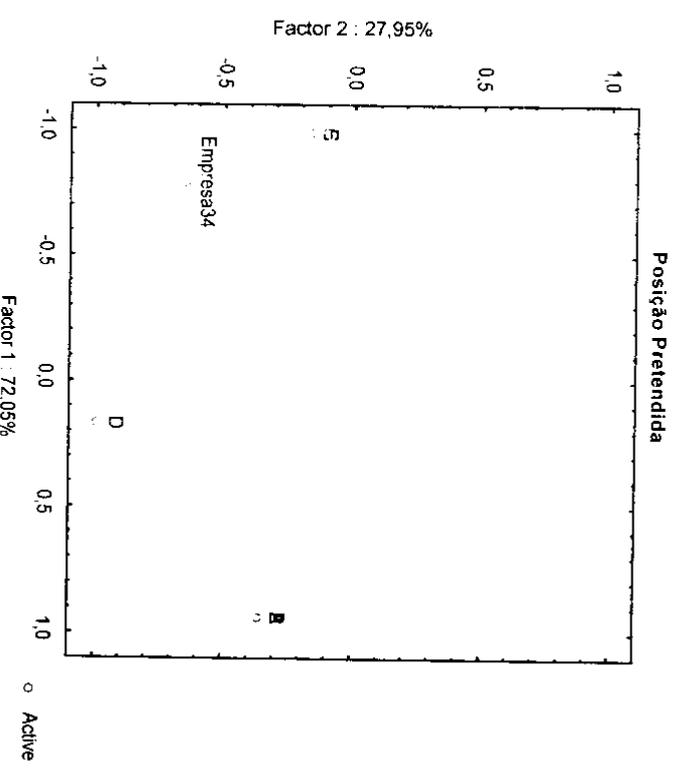
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,00	0,65	0,00	0,50
B	0,00	1,00	-0,61	1,00	-0,79
C	0,65	-0,61	1,00	-0,61	0,97
D	0,00	1,00	-0,61	1,00	-0,79
E	0,50	-0,79	0,97	-0,79	1,00
Empresas33	0,79	0,25	0,10	0,25	0,00



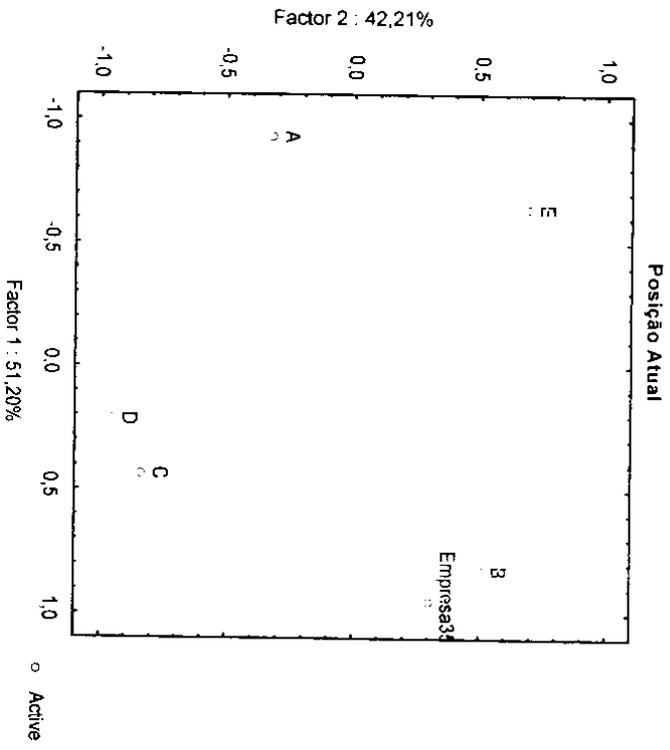
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	1,00	-0,87	0,50	-0,87
B	1,00	1,00	-0,87	0,50	-0,87
C	-0,87	-0,87	1,00	0,00	1,00
D	0,50	0,50	0,00	1,00	0,00
E	-0,87	-0,87	1,00	0,00	1,00
Empresa34	1,00	1,00	-0,87	0,50	-0,87



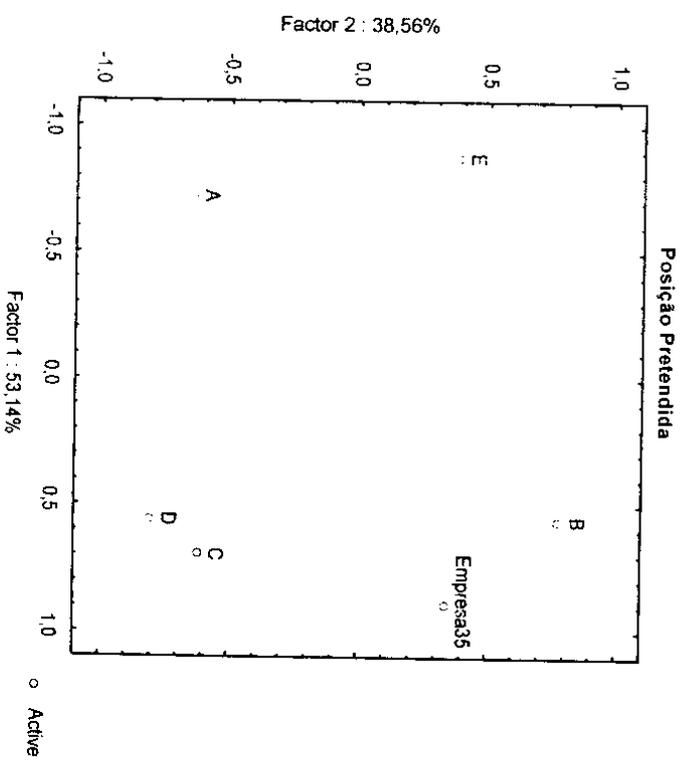
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	1,00	-0,87	0,50	-0,87
B	1,00	1,00	-0,87	0,50	-0,87
C	-0,87	-0,87	1,00	0,00	1,00
D	0,50	0,50	0,00	1,00	0,00
E	-0,87	-0,87	1,00	0,00	1,00
Empresa34	-0,50	-0,50	0,87	0,50	0,87



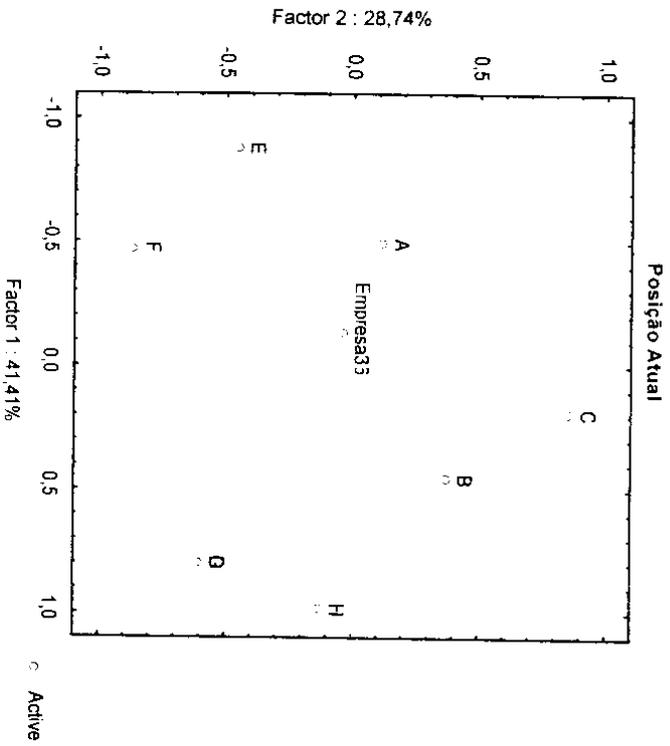
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,90	-0,16	0,13	0,35
B	-0,90	1,00	-0,07	-0,26	-0,14
C	-0,16	-0,07	1,00	0,87	-0,75
D	0,13	-0,26	0,87	1,00	-0,78
E	0,35	-0,14	-0,75	-0,78	1,00
Empresa35	-0,97	0,91	0,14	-0,11	-0,42



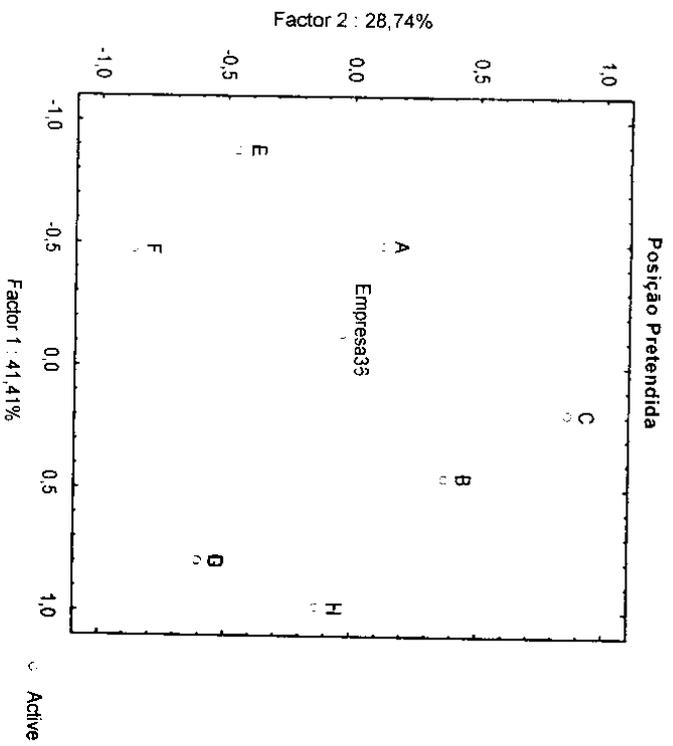
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,90	-0,16	0,13	0,35
B	-0,90	1,00	-0,07	-0,26	-0,14
C	-0,16	-0,07	1,00	0,87	-0,75
D	0,13	-0,26	0,87	1,00	-0,78
E	0,35	-0,14	-0,75	-0,78	1,00
Empresa35	-0,81	0,72	0,34	0,19	-0,72



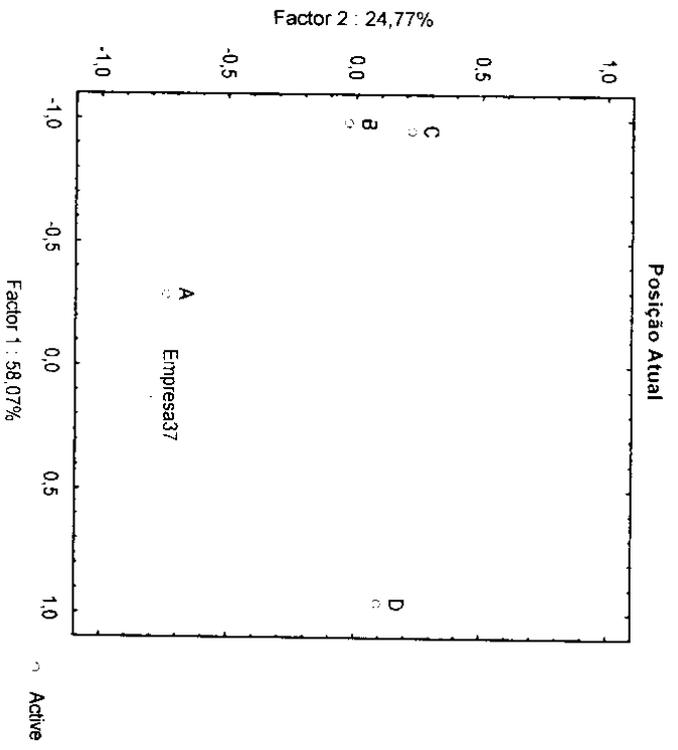
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,23	-0,31	-0,42	0,50	0,00	-0,42	-0,40
<b>B</b>	0,23	1,00	0,03	0,12	-0,47	-0,59	0,12	0,41
<b>C</b>	-0,31	0,03	1,00	-0,37	-0,62	-0,78	-0,37	0,05
<b>D</b>	-0,42	0,12	-0,37	1,00	-0,42	0,13	1,00	0,87
<b>E</b>	0,50	-0,47	-0,62	-0,42	1,00	0,79	-0,42	-0,79
<b>F</b>	-0,00	-0,59	-0,78	0,13	0,79	1,00	0,13	-0,38
<b>G</b>	-0,42	0,12	-0,37	1,00	-0,42	0,13	1,00	0,87
<b>H</b>	-0,40	0,41	0,05	<b>0,87</b>	-0,79	-0,37	<b>0,87</b>	1,00
<b>Empresas36</b>	-0,79	-0,52	0,29	-0,13	-0,00	0,25	-0,13	-0,25



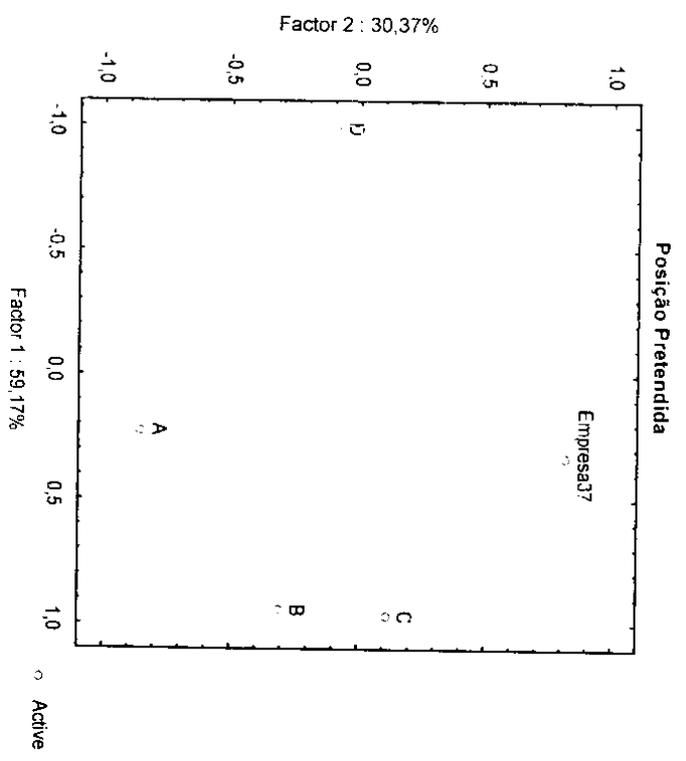
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,23	-0,31	-0,42	0,50	0,00	-0,42	-0,40
<b>B</b>	0,23	1,00	0,03	0,12	-0,47	-0,59	0,12	0,41
<b>C</b>	-0,31	0,03	1,00	-0,37	-0,62	-0,78	-0,37	0,05
<b>D</b>	-0,42	0,12	-0,37	1,00	-0,42	0,13	1,00	0,87
<b>E</b>	0,50	-0,47	-0,62	-0,42	1,00	0,79	-0,42	-0,79
<b>F</b>	-0,00	-0,59	-0,78	0,13	0,79	1,00	0,13	-0,38
<b>G</b>	-0,42	0,12	-0,37	1,00	-0,42	0,13	1,00	0,87
<b>H</b>	-0,40	0,41	0,05	<b>0,87</b>	-0,79	-0,37	<b>0,87</b>	1,00
<b>Empresas36</b>	-0,79	-0,52	0,29	-0,13	-0,00	0,25	-0,13	-0,25



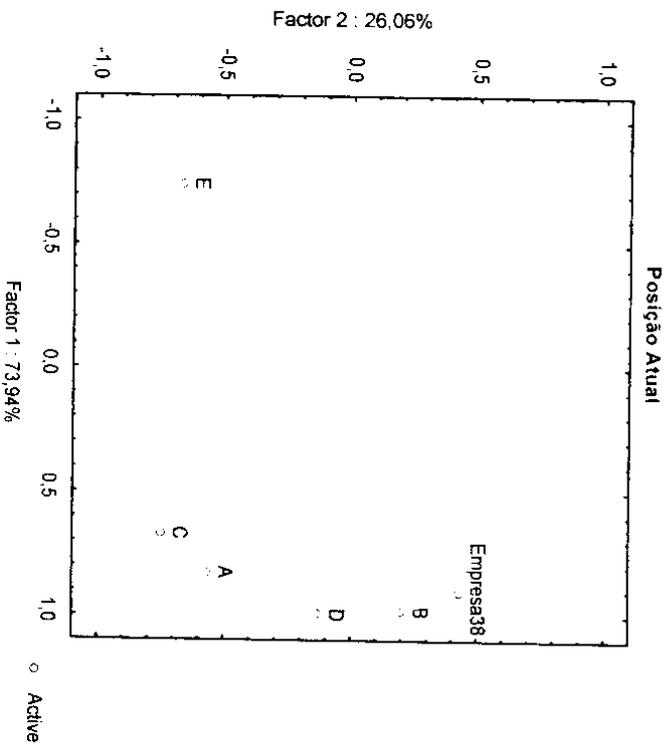
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D
A	1,00	0,41	0,00	-0,18
B	0,41	1,00	0,90	-0,89
C	0,00	<b>0,90</b>	1,00	-0,94
D	-0,18	-0,89	-0,94	1,00
Empresa37	0,19	-0,23	-0,21	-0,10



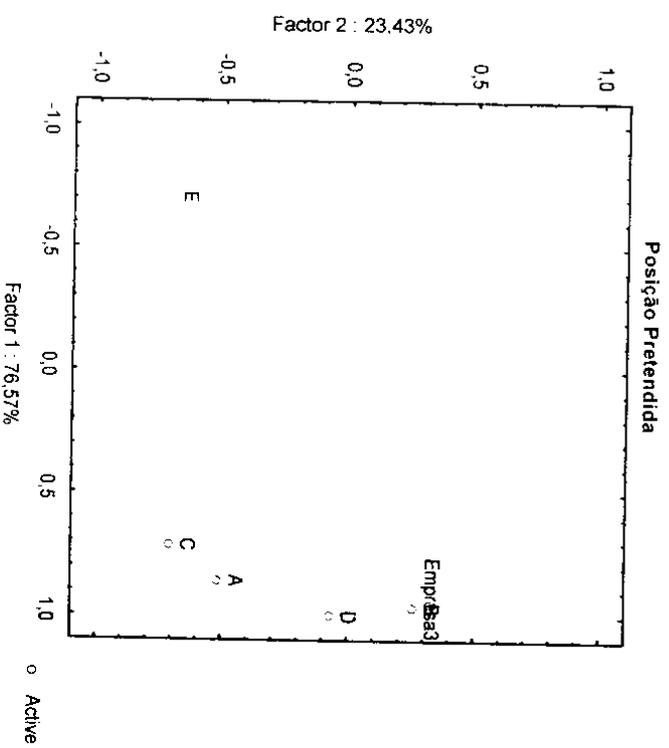
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D
A	1,00	0,41	0,00	-0,18
B	0,41	1,00	0,90	-0,89
C	0,00	<b>0,90</b>	1,00	-0,94
D	-0,18	-0,89	-0,94	1,00
Empresa37	-0,41	0,00	0,30	-0,45



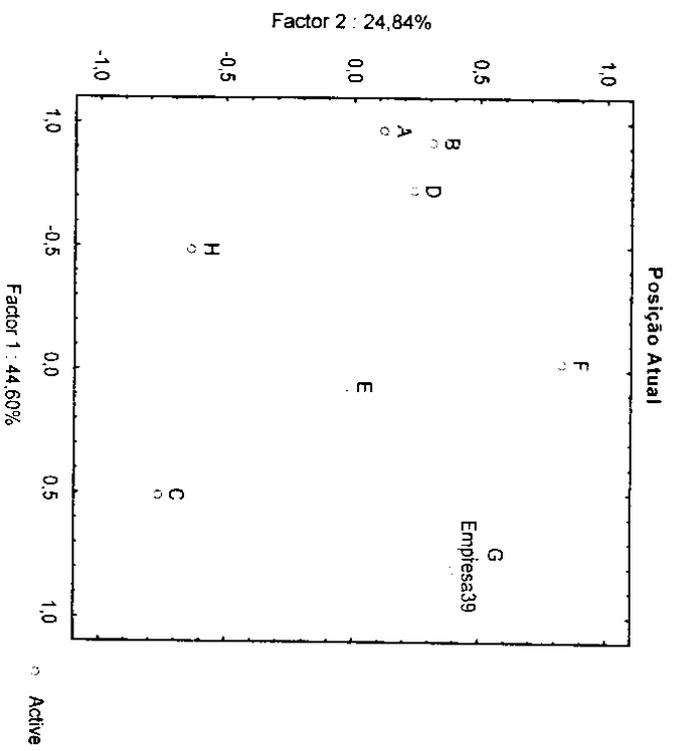
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,69	0,97	0,89	-0,24
B	0,69	1,00	0,50	0,94	-0,87
C	0,97	0,50	1,00	0,76	0,00
D	0,89	0,94	0,76	1,00	-0,65
E	-0,24	-0,87	0,00	-0,65	1,00
Empresas38	0,50	0,97	0,28	0,84	-0,96



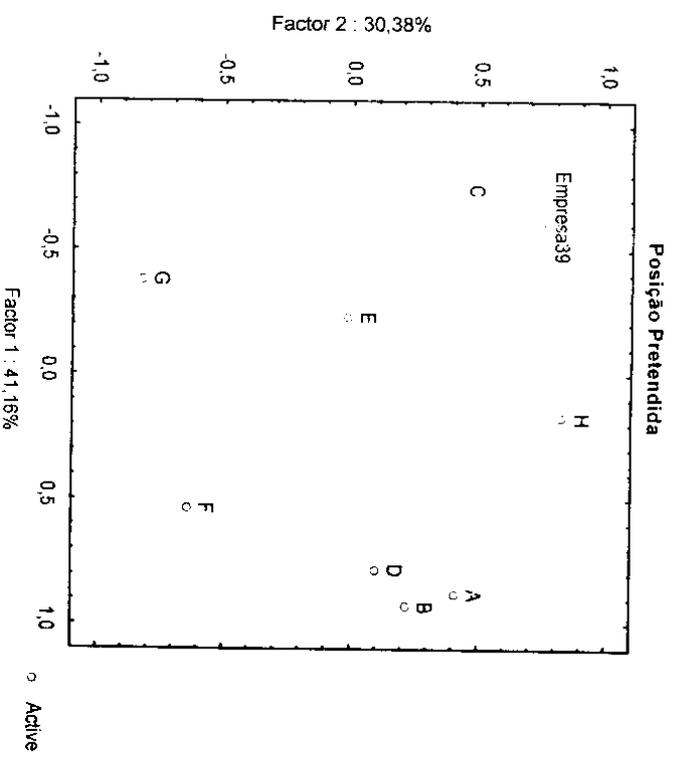
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	0,69	0,97	0,89	-0,24
B	0,69	1,00	0,50	0,94	-0,87
C	0,97	0,50	1,00	0,76	0,00
D	0,89	0,94	0,76	1,00	-0,65
E	-0,24	-0,87	0,00	-0,65	1,00
Empresas38	0,69	1,00	0,50	0,94	-0,87



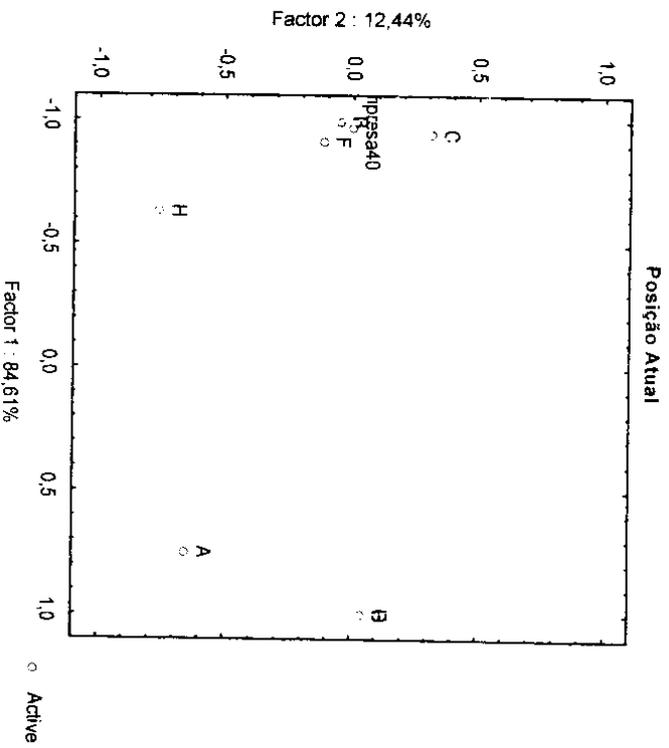
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,97	-0,59	0,61	0,00	0,18	-0,69	0,44
B	0,97	1,00	-0,71	0,63	0,00	0,32	-0,50	0,32
C	-0,59	-0,71	1,00	-0,45	-0,33	-0,45	0,00	0,45
D	0,61	0,63	-0,45	1,00	-0,45	0,20	-0,32	0,20
E	-0,00	-0,00	-0,33	-0,45	1,00	-0,45	0,00	-0,45
F	0,18	0,32	-0,45	0,20	-0,45	1,00	0,32	-0,20
G	-0,69	-0,50	0,00	-0,32	0,00	0,32	1,00	-0,63
H	0,44	0,32	0,45	0,20	-0,45	-0,20	-0,63	1,00
Empresa39	-0,69	-0,60	0,24	-0,54	-0,24	0,54	0,69	-0,43



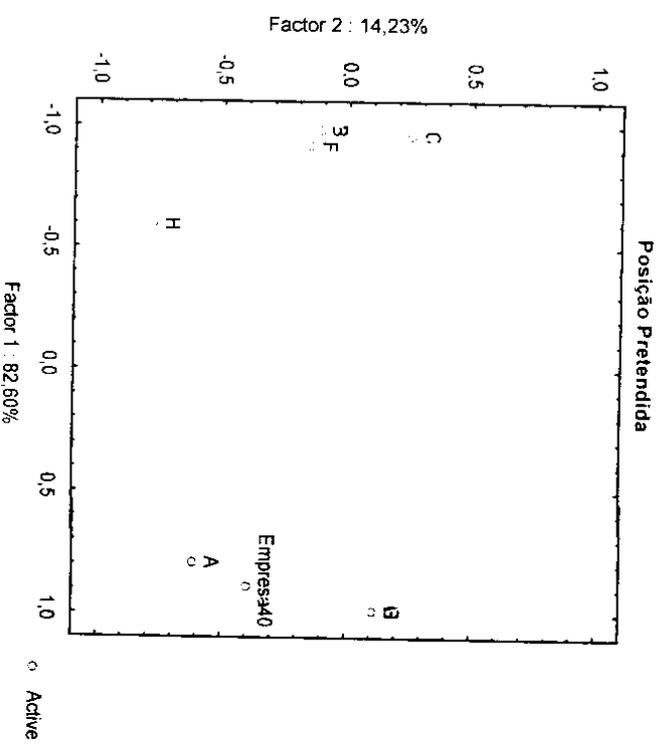
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,97	-0,59	0,61	0,00	0,18	-0,69	0,44
B	0,97	1,00	-0,71	0,63	0,00	0,32	-0,50	0,32
C	-0,59	-0,71	1,00	-0,45	-0,33	-0,45	0,00	0,45
D	0,61	0,63	-0,45	1,00	-0,45	0,20	-0,32	0,20
E	-0,00	-0,00	-0,33	-0,45	1,00	-0,45	0,00	-0,45
F	0,18	0,32	-0,45	0,20	-0,45	1,00	0,32	-0,20
G	-0,69	-0,50	0,00	-0,32	0,00	0,32	1,00	-0,63
H	0,44	0,32	0,45	0,20	-0,45	-0,20	-0,63	1,00
Empresa39	-0,20	-0,35	0,67	-0,45	0,33	-0,89	-0,35	0,45



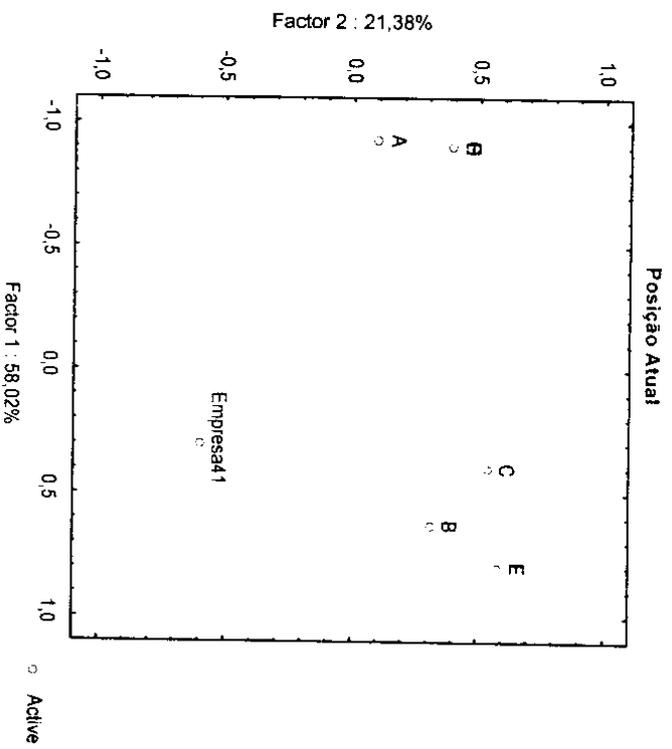
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,7	-0,92	0,7	0,7	-0,63	0,7	-0,00
B	-0,71	1,0	0,93	-1,0	-1,0	0,89	-1,0	0,67
C	-0,92	<b>0,9</b>	1,00	-0,9	-0,9	0,83	-0,9	0,37
D	0,71	-1,0	-0,93	1,0	1,0	-0,89	1,0	-0,67
E	0,71	-1,0	-0,93	<b>1,0</b>	1,0	-0,89	1,0	-0,67
F	-0,63	<b>0,9</b>	<b>0,83</b>	-0,9	-0,9	1,00	-0,9	0,67
G	0,71	-1,0	-0,93	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	-0,89	1,0	-0,67
H	-0,00	0,7	0,37	-0,7	-0,7	0,67	-0,7	1,00
Empresa40	-0,69	<b>1,0</b>	<b>0,91</b>	-1,0	-1,0	<b>0,83</b>	-1,0	0,59



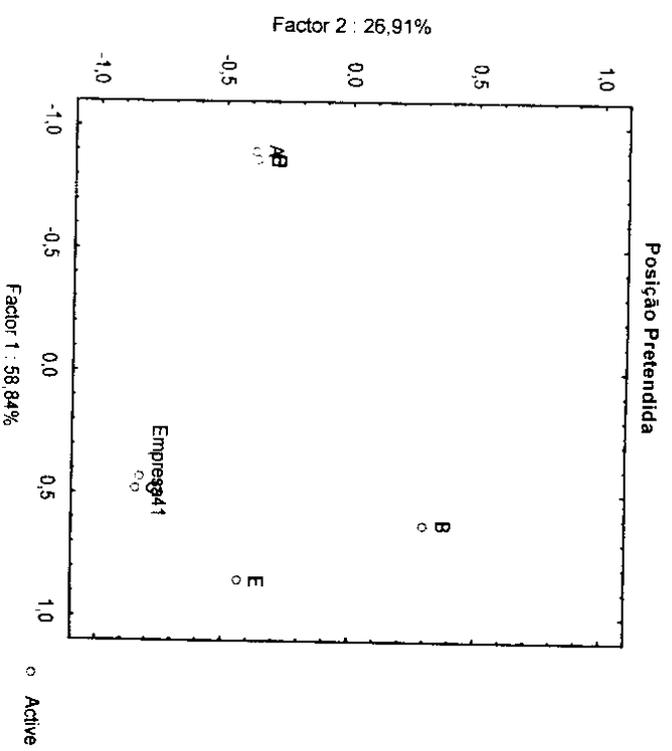
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	-0,7	-0,92	0,7	0,7	-0,63	0,7	-0,00
B	-0,71	1,0	0,93	-1,0	-1,0	0,89	-1,0	0,67
C	-0,92	<b>0,9</b>	1,00	-0,9	-0,9	0,83	-0,9	0,37
D	0,71	-1,0	-0,93	1,0	1,0	-0,89	1,0	-0,67
E	0,71	-1,0	-0,93	<b>1,0</b>	1,0	-0,89	1,0	-0,67
F	-0,63	<b>0,9</b>	<b>0,83</b>	-0,9	-0,9	1,00	-0,9	0,67
G	0,71	-1,0	-0,93	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	-0,89	1,0	-0,67
H	-0,00	0,7	0,37	-0,7	-0,7	0,67	-0,7	1,00
Empresa40	<b>0,94</b>	-0,8	-0,94	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	-0,76	<b>0,8</b>



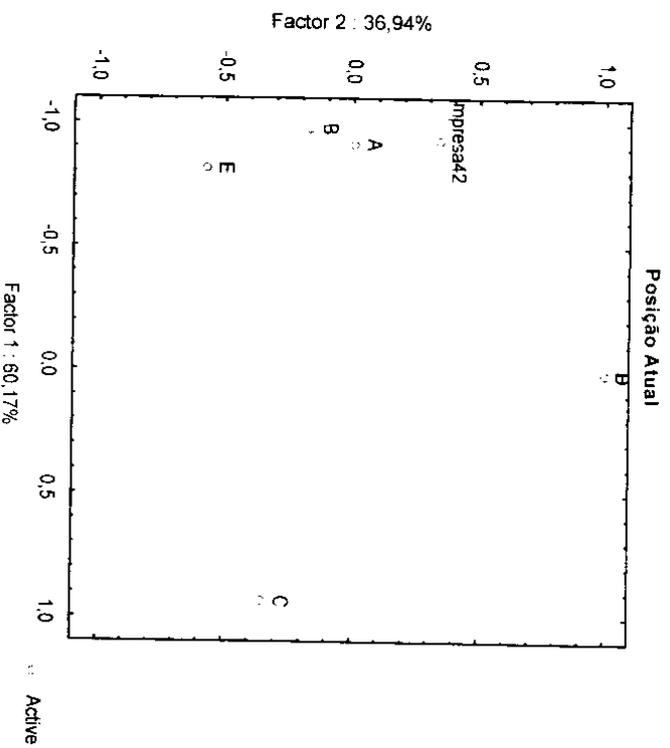
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,80	-0,05	0,86	-0,64	-0,64	0,86	0,86
<b>B</b>	-0,80	1,00	-0,10	-0,40	0,60	0,60	-0,40	-0,40
<b>C</b>	-0,05	-0,10	1,00	-0,16	0,73	0,73	-0,16	-0,16
<b>D</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	1,00	-0,48	-0,48	1,00	1,00
<b>E</b>	-0,64	0,60	0,73	-0,48	1,00	1,00	-0,48	-0,48
<b>F</b>	-0,64	0,60	0,73	-0,48	<b>1,00</b>	1,00	-0,48	-0,48
<b>G</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	<b>1,00</b>	-0,48	-0,48	1,00	1,00
<b>H</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	<b>1,00</b>	-0,48	-0,48	<b>1,00</b>	1,00
<b>Empresa41</b>	-0,18	-0,34	0,21	-0,45	0,00	0,00	-0,45	-0,45



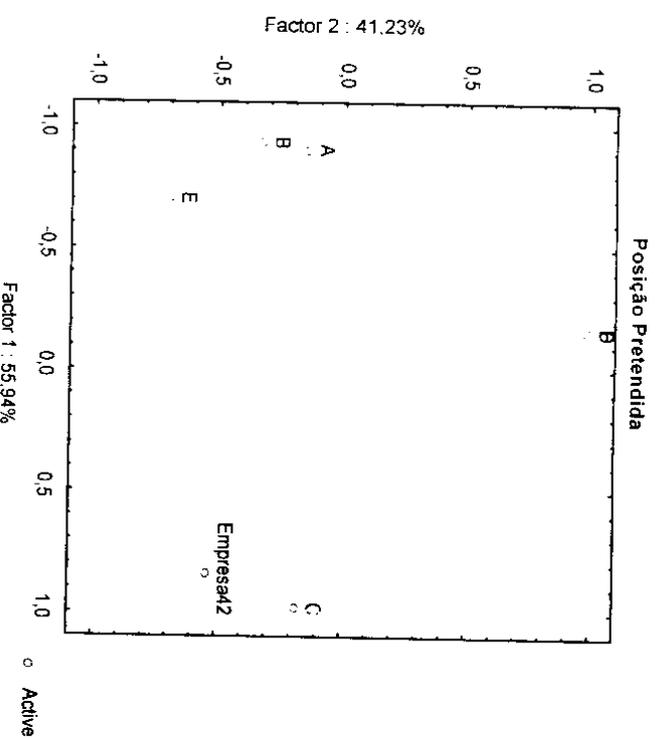
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	-0,80	-0,05	0,86	-0,64	-0,64	0,86	0,86
<b>B</b>	-0,80	1,00	-0,10	-0,40	0,60	0,60	-0,40	-0,40
<b>C</b>	-0,05	-0,10	1,00	-0,16	0,73	0,73	-0,16	-0,16
<b>D</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	1,00	-0,48	-0,48	1,00	1,00
<b>E</b>	-0,64	0,60	0,73	-0,48	1,00	1,00	-0,48	-0,48
<b>F</b>	-0,64	0,60	0,73	-0,48	<b>1,00</b>	1,00	-0,48	-0,48
<b>G</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	<b>1,00</b>	-0,48	-0,48	1,00	1,00
<b>H</b>	<b>0,86</b>	-0,40	-0,16	<b>1,00</b>	-0,48	-0,48	<b>1,00</b>	1,00
<b>Empresa41</b>	-0,07	-0,13	<b>0,90</b>	-0,14	0,64	0,64	-0,14	-0,14



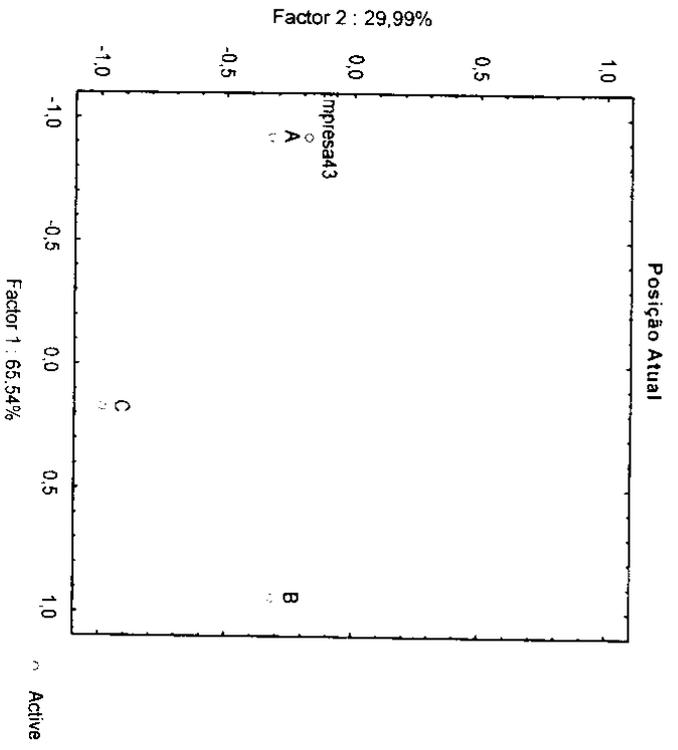
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,85	-0,8	0,00	0,71	0,00
B	0,85	1,00	-0,9	-0,17	0,90	-0,17
C	-0,82	-0,87	1,0	-0,33	-0,58	-0,33
D	0,00	-0,17	-0,3	1,00	-0,58	1,00
E	0,71	<b>0,90</b>	-0,6	-0,58	1,00	-0,58
F	0,00	-0,17	-0,3	<b>1,00</b>	-0,58	1,00
Empresa42	0,82	0,87	-1,0	0,33	0,58	0,33



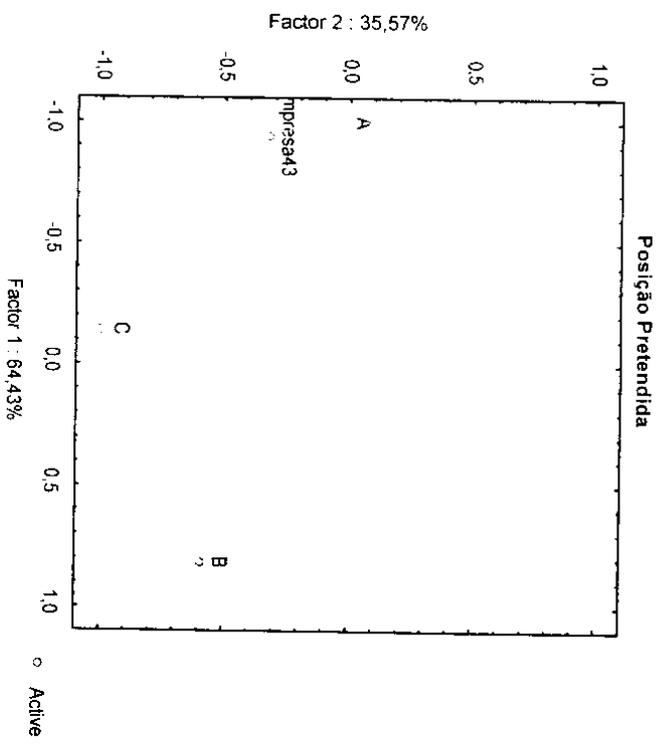
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,85	-0,82	0,00	0,71	0,00
B	0,85	1,00	-0,87	-0,17	0,90	-0,17
C	-0,82	-0,87	1,00	-0,33	-0,58	-0,33
D	0,00	-0,17	-0,33	1,00	-0,58	1,00
E	0,71	<b>0,90</b>	-0,58	-0,58	1,00	-0,58
F	0,00	-0,17	-0,33	<b>1,00</b>	-0,58	1,00
Empresa42	-0,65	-0,62	<b>0,93</b>	-0,66	-0,23	-0,66



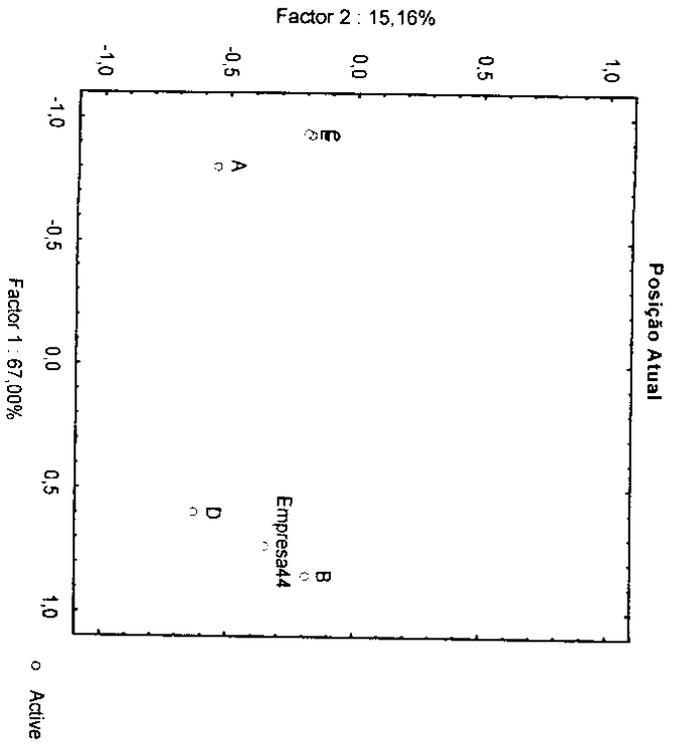
**Matriz de Correlação**

	A	B	C
A	1,00	-0,80	0,17
B	-0,80	1,00	0,46
C	0,17	0,46	1,00
Empresa43	0,85	-0,76	0,00



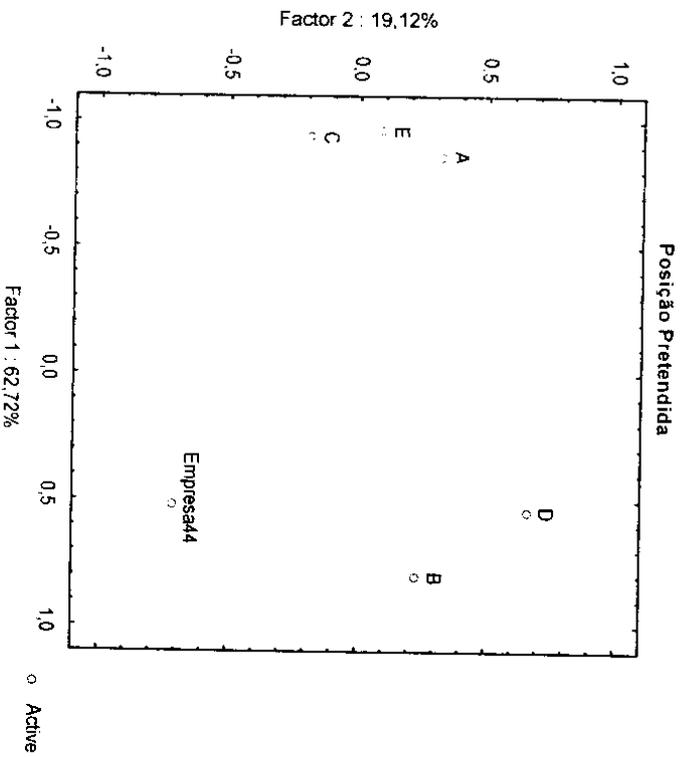
**Matriz de Correlação**

	A	B	C
A	1,00	-0,80	0,17
B	-0,80	1,00	0,46
C	0,17	0,46	1,00
Empresa43	0,95	-0,58	0,46



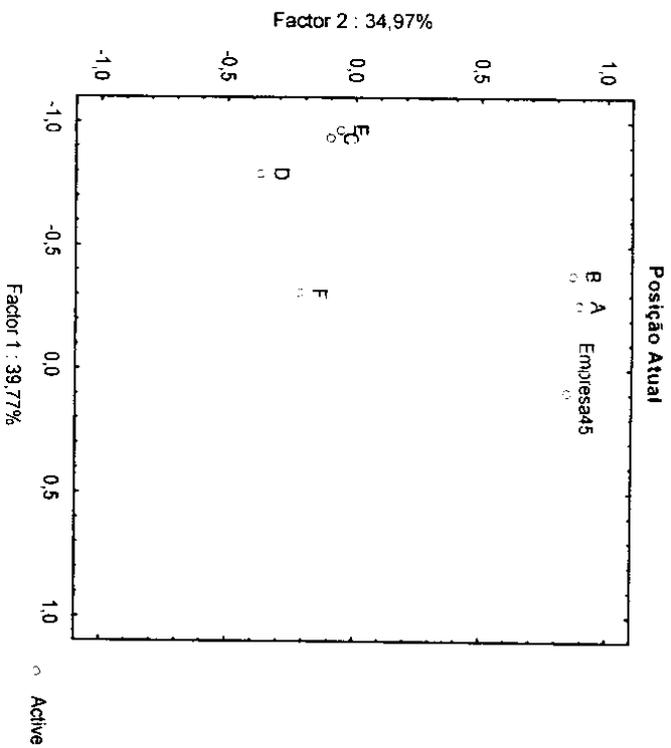
**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,52	0,80	-0,19	0,87
B	-0,52	1,00	-0,81	0,46	-0,63
C	<b>0,80</b>	-0,81	1,00	-0,50	0,89
D	-0,19	0,46	-0,50	1,00	-0,51
E	<b>0,87</b>	-0,63	<b>0,89</b>	-0,51	1,00
Empresaa44	-0,42	0,71	-0,47	0,43	-0,61



**Matriz de Correlação**

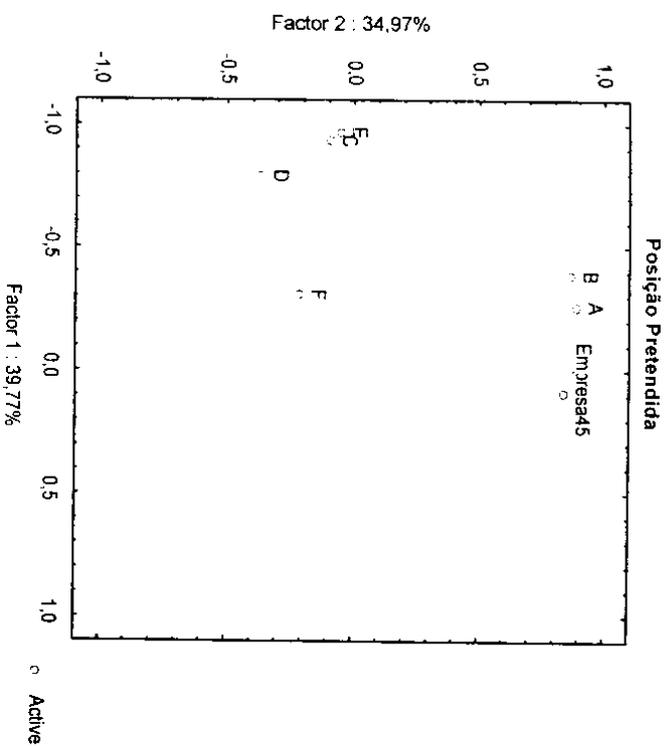
	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,52	0,80	-0,19	0,87
B	-0,52	1,00	-0,81	0,46	-0,63
C	<b>0,80</b>	-0,81	1,00	-0,50	0,89
D	-0,19	0,46	-0,50	1,00	-0,51
E	<b>0,87</b>	-0,63	<b>0,89</b>	-0,51	1,00
Empresaa44	-0,52	0,29	-0,23	0,00	-0,55



**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,89	0,12	-0,09	0,18	-0,14
B	<b>0,89</b>	1,00	0,20	0,10	0,28	-0,11
C	0,12	0,20	1,00	0,68	0,97	0,23
D	-0,09	0,10	<b>0,68</b>	1,00	0,70	0,12
E	0,18	0,28	<b>0,97</b>	<b>0,70</b>	1,00	0,33
F	-0,14	-0,11	0,23	0,12	0,33	1,00

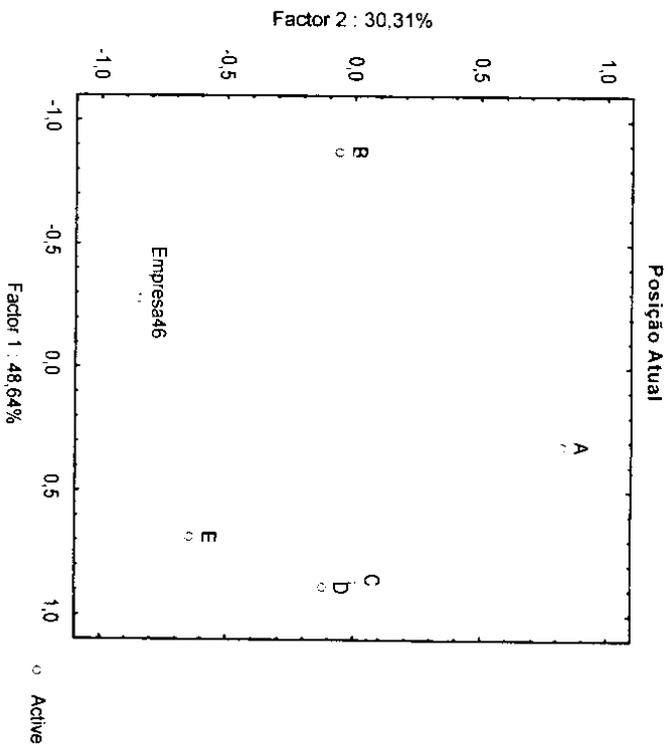
Empresas45 0,56 0,61 -0,08 -0,48 -0,08 -0,00



**Matriz de Correlação**

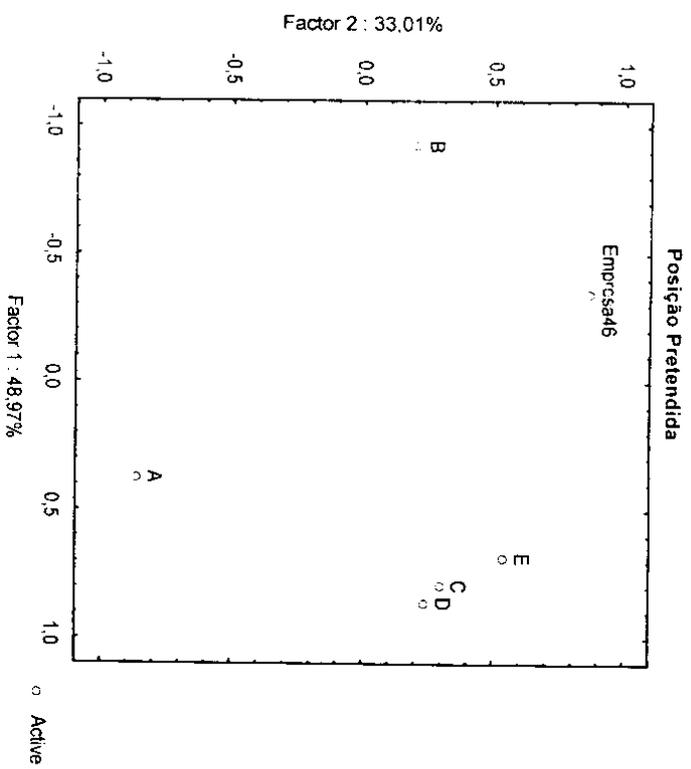
	A	B	C	D	E	F
A	1,00	0,89	0,12	-0,09	0,18	-0,14
B	<b>0,89</b>	1,00	0,20	0,10	0,28	-0,11
C	0,12	0,20	1,00	0,68	0,97	0,23
D	-0,09	0,10	<b>0,68</b>	1,00	0,70	0,12
E	0,18	0,28	<b>0,97</b>	<b>0,70</b>	1,00	0,33
F	-0,14	-0,11	0,23	0,12	0,33	1,00

Empresas45 0,56 0,61 -0,08 -0,48 -0,08 -0,00



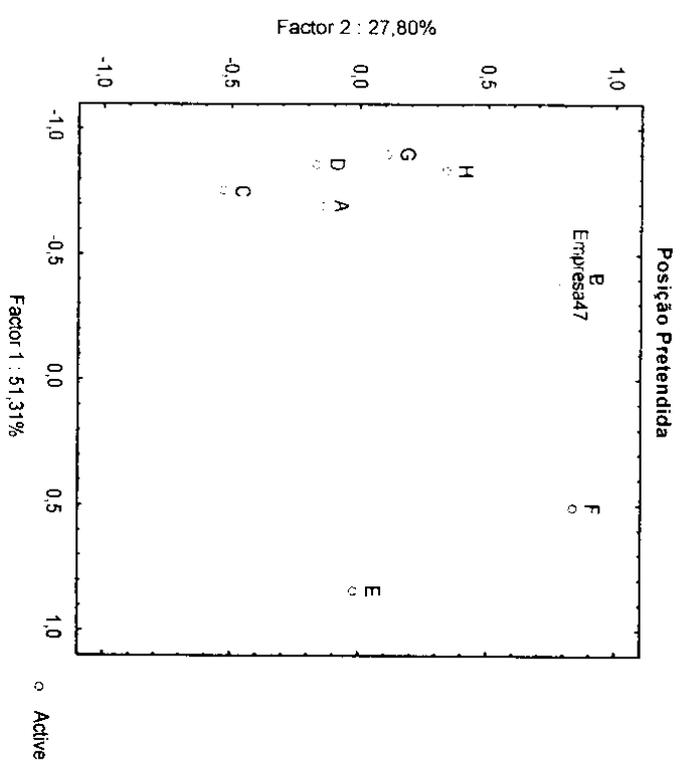
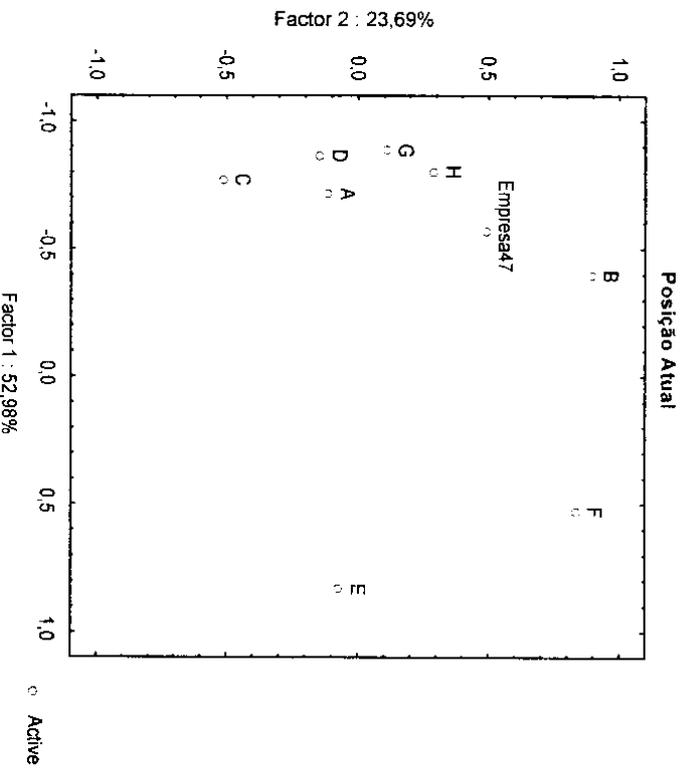
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,46	0,11	0,13	-0,26
B	-0,46	1,00	-0,51	-0,75	-0,59
C	0,11	-0,51	1,00	0,71	0,60
D	0,13	-0,75	0,71	1,00	0,53
E	-0,26	-0,59	0,60	0,53	1,00
Empresa46	-0,59	0,16	-0,41	-0,11	0,33



### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E
A	1,00	-0,46	0,11	0,13	-0,26
B	-0,46	1,00	-0,51	-0,75	-0,59
C	0,11	-0,51	1,00	0,71	0,60
D	0,13	-0,75	0,71	1,00	0,53
E	-0,26	-0,59	0,60	0,53	1,00
Empresa46	-0,78	0,52	0,00	-0,00	0,14

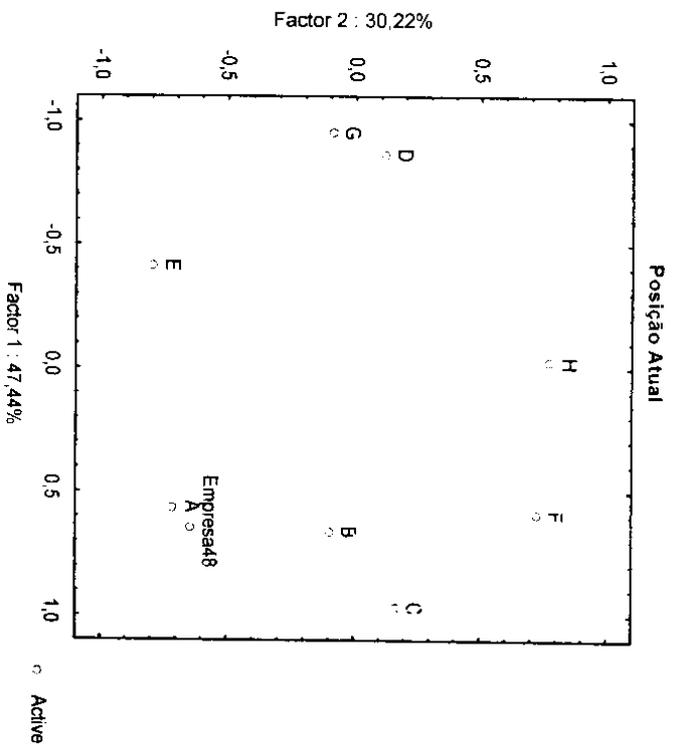


### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,17	0,45	0,44	-0,40	-0,55	0,79	0,36
<b>B</b>	0,17	1,00	-0,14	0,27	-0,44	0,54	0,44	0,53
<b>C</b>	0,45	-0,14	1,00	0,87	-0,59	-0,79	0,51	0,46
<b>D</b>	0,44	0,27	0,87	1,00	-0,70	-0,51	0,63	0,65
<b>E</b>	-0,40	-0,44	-0,59	-0,70	1,00	0,38	-0,72	-0,75
<b>F</b>	-0,55	0,54	-0,79	-0,51	0,38	1,00	-0,38	-0,17
<b>G</b>	<b>0,79</b>	0,44	0,51	<b>0,63</b>	-0,72	-0,38	1,00	0,76
<b>H</b>	0,36	0,53	0,46	<b>0,65</b>	-0,75	-0,17	<b>0,76</b>	1,00
<b>Empresa47</b>	0,51	0,62	0,30	0,42	-0,29	0,08	0,44	0,46

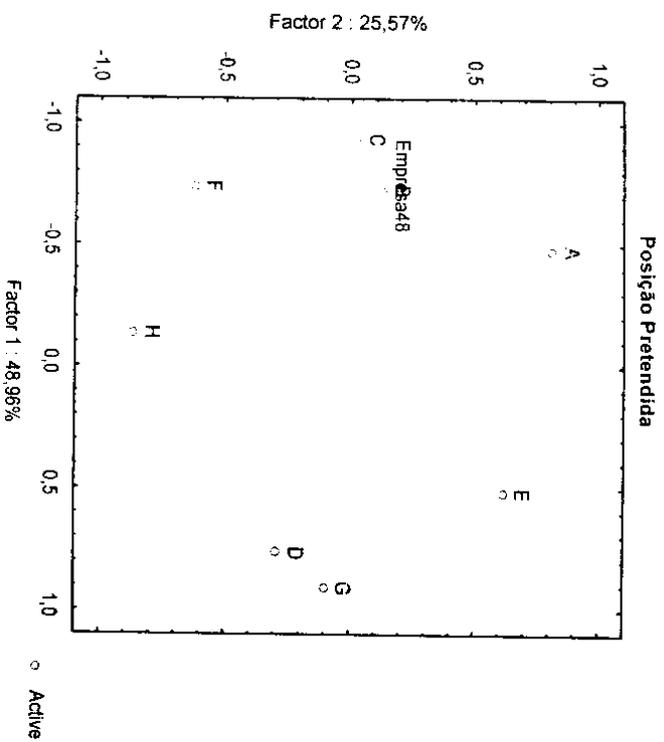
### Matriz de Correlação

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>A</b>	1,00	0,17	0,45	0,44	-0,40	-0,55	0,79	0,36
<b>B</b>	0,17	1,00	-0,14	0,27	-0,44	0,54	0,44	0,53
<b>C</b>	0,45	-0,14	1,00	0,87	-0,59	-0,79	0,51	0,46
<b>D</b>	0,44	0,27	0,87	1,00	-0,70	-0,51	0,63	0,65
<b>E</b>	-0,40	-0,44	-0,59	-0,70	1,00	0,38	-0,72	-0,75
<b>F</b>	-0,55	0,54	-0,79	-0,51	0,38	1,00	-0,38	-0,17
<b>G</b>	<b>0,79</b>	0,44	0,51	<b>0,63</b>	-0,72	-0,38	1,00	0,76
<b>H</b>	0,36	0,53	0,46	<b>0,65</b>	-0,75	-0,17	<b>0,76</b>	1,00
<b>Empresa47</b>	0,24	<b>0,73</b>	-0,04	0,23	-0,14	0,41	0,43	<b>0,64</b>



**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,61	0,37	-0,41	0,26	-0,07	-0,39	-0,61
B	0,61	1,00	0,46	-0,25	-0,00	0,58	-0,41	0,25
C	0,37	0,46	1,00	-0,91	-0,59	0,61	-0,99	-0,00
D	-0,41	-0,25	-0,91	1,00	0,32	-0,25	0,95	0,25
E	0,26	-0,00	-0,59	0,32	1,00	-0,75	0,53	-0,32
F	-0,07	0,58	0,61	-0,25	-0,75	1,00	-0,52	0,67
G	-0,39	-0,41	-0,99	<b>0,95</b>	0,53	-0,52	1,00	0,07
H	-0,61	0,25	-0,00	0,25	-0,32	0,67	0,07	1,00
Empresa48	0,75	0,67	0,46	-0,58	0,43	-0,03	-0,50	-0,25



**Matriz de Correlação**

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1,00	0,61	0,37	-0,41	0,26	-0,07	-0,39	-0,61
B	0,61	1,00	0,46	-0,25	-0,00	0,58	-0,41	0,25
C	0,37	0,46	1,00	-0,91	-0,59	0,61	-0,99	-0,00
D	-0,41	-0,25	-0,91	1,00	0,32	-0,25	0,95	0,25
E	0,26	-0,00	-0,59	0,32	1,00	-0,75	0,53	-0,32
F	-0,07	0,58	0,61	-0,25	-0,75	1,00	-0,52	0,67
G	-0,39	-0,41	-0,99	<b>0,95</b>	0,53	-0,52	1,00	0,07
H	-0,61	0,25	-0,00	0,25	-0,32	0,67	0,07	1,00
Empresa48	0,61	<b>1,00</b>	0,46	-0,25	-0,00	0,58	-0,41	0,25