



## DILEMA DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO INSTITUCIONAL BRASILEIRO

### **Mauren do Couto Soares**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS)

### **João Paulo Capelli Martins**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

### **Aline Höpner**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Bolsista do Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)

### **Marcelo de Moraes Cordeiro**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

**Resumo:** A inovação contínua é um verdadeiro desafio e uma real necessidade para as organizações nos dias atuais, principalmente devido à grande competitividade instalada na maioria dos setores. As empresas se esforçam para desenvolver um ciclo permanente de inovação, a fim de buscar uma diferenciação e conquistar ou manter uma vantagem competitiva sustentável. Cada vez mais, entretanto, verifica-se a ocorrência do fenômeno de homogeneização de marcas, produtos e serviços. O presente estudo, de cunho teórico, objetiva fazer proposições sobre como as organizações brasileiras que procuram inovar podem se utilizar dos mecanismos isomórficos e verificar o papel da legitimidade no ramo. O artigo apresenta inicialmente uma breve explanação acerca do contexto brasileiro, em seguida, as principais concepções do termo inovação, juntamente com a temática da perspectiva institucional, pressupondo a relevância de se considerar as práticas definidas por essa teoria como sendo essenciais para se sobreviver em mercados altamente disputados. Foi constatado que as organizações que procuram inserir a inovação como estratégia nos seus negócios atingem uma maior legitimação. Verificou-se ainda que tanto o isomorfismo coercitivo quanto o mimético e o normativo devem ser empregados com moderação e adequação, para que não limitem a capacidade de inovação das empresas e, conseqüentemente, seu crescimento. É fundamental reconhecer que a adoção dessa postura pelas corporações brasileiras, de gerenciar corretamente as pressões institucionais isomórficas e a preocupação com a legitimidade, pode potencializar a produção de inovações e, ao mesmo tempo, facilitar a obtenção de benefícios extremamente valiosos para o êxito e sobrevivência das organizações.

**Résumé:** L'innovation continue est un véritable défi et un réel besoin pour les organisations de nos jours, principalement en raison de la grande compétitivité installée dans la plupart des secteurs. Les entreprises s'efforcent de créer un cycle permanent d'innovation, afin de chercher une différenciation et à conquérir ou à conserver un avantage concurrentiel durable. De plus en plus, cependant, il s'avère que l'apparition du phénomène d'homogénéisation des marques, produits et services. La présente étude, théorique, a pour but de faire des



propositions sur comment les organisations brésiliennes qui cherchent à innover peuvent utiliser des mécanismes isomorphes et vérifier le rôle de légitimité dans l'entreprise. L'article présente d'abord une brève explication sur le contexte brésilien, puis les principales conceptions de l'innovation du terme, ainsi que le thème du point de vue institutionnel, en supposant que la pertinence de prendre en compte les pratiques définies par cette théorie comme étant essentiel pour survivre sur les marchés très contestées. Il a été constaté que les organisations qui cherchent à entrer dans l'innovation en tant que stratégie dans votre entreprise d'atteindre une plus grande légitimité. Il a été également constaté cet isomorphisme coercitive et mimétique et les normes doivent être employés dans la modération et pertinence, ne pas de limiter la capacité d'innovation des entreprises et, par conséquent, leur croissance. Il est crucial de reconnaître que l'adoption de cette position par les sociétés, pour gérer correctement les pressions institutionnelles et isomorphe à portent sur la légitimité, peut améliorer la production des innovations et, en même temps, faciliter l'obtention des avantages extrêmement précieux pour le succès et la survie des organisations.

**Área temática:** Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

**Palavras-chave:** Inovação, teoria institucional, isomorfismo, legitimidade, sobrevivência.

## INTRODUÇÃO

O cenário competitivo contemporâneo, caracterizado pelas mudanças significativas nos mercados, clientes e tecnologias, tem permitido às empresas, que buscam continuamente formas de se diferenciar das demais, desenvolver novos modelos de negócios, capacidades e produtos personalizados aos seus consumidores (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014). Neste contexto, é essencial dispor dos melhores instrumentos de inovação. Inovação esta que se refere tanto a novos modos de gestão organizacional e de marketing quanto a novos produtos e processos (MORICONI, 2005).

De fato, a inovação é atualmente uma das melhores estratégias para resolver problemas, reagir a ameaças e descobrir oportunidades. As empresas procuram na inovação uma maneira de alcançar com eficiência uma vantagem competitiva verdadeiramente sustentável. Os enormes avanços tecnológicos, contudo, têm facilitado a realização de benchmarking e de engenharia reversa, ferramentas que possibilitam às organizações a oferta de produtos semelhantes. Por isso, verifica-se que é cada vez mais fundamental criar constantemente novos diferenciais competitivos (HILSDORF, 2009).

Neste sentido, é importante que as administrações empresariais consigam inovar e se diferenciar, mas, ao mesmo tempo, se preocupar em aparentar uma familiaridade, confiança e semelhança, conceitos fortemente ligados à teoria institucional, mais especificamente ao isomorfismo. Esse desafio visa em especial à aquisição da legitimidade (QUEIROZ; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT, 2007). Uma pesquisa de 2003 confirma que essa questão é levada em consideração pelas firmas, uma vez que assegura que “a proporção de empresas que adotam formas diferentes de inovação é muito pequena e que a maioria age conforme o ambiente institucional” (REDMOND, 2003 apud ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 7).



Sendo assim, o presente texto, delineado na modalidade de ensaio, tem como objetivo fazer proposições sobre como as organizações brasileiras que procuram inovar podem se utilizar dos mecanismos isomórficos e, ainda, verificar o papel da legitimidade no ramo. A escolha do tópico mostra-se relevante por tratar de inovação, um dos temas participantes da lista de prioridades de pesquisa do período 2014-2016 do Marketing Science Institute, e por envolver a teoria institucional, uma das mais férteis abordagens do campo dos estudos organizacionais. Além disso, o assunto aborda o cenário brasileiro, que pode contribuir para um entendimento mais profundo desta perspectiva na realidade local.

O trabalho, para cumprir sua finalidade, está estruturado em 4 seções, além desta de introdução. A primeira descreve sucintamente o contexto brasileiro atual, no qual as empresas estão inseridas. A segunda seção, por sua vez, apresenta uma revisão de literatura especializada, com diferentes definições de pesquisadores consagrados da área, sobre os conceitos de inovação e sobre a teoria institucional. Em seguida, são relatadas as proposições. Por fim, seguem as considerações finais.

## CONTEXTO BRASILEIRO EMPRESARIAL

Nos últimos anos, o Brasil evoluiu e conquistou uma posição de destaque no mercado internacional. Não se vive mais em meio ao caos causado, por exemplo, pela hiperinflação ou pelas mudanças complexas no poder político. Hoje o país é uma economia relativamente estável, democrática e destino de grande parte dos fluxos globais de investimentos (MEGALE, 2011). Entretanto, para continuar construindo sobre seu imenso potencial, o Brasil precisa superar problemas sérios, como a pobreza, a moradia, a saúde e a educação (ODORISSI, 2011).

No âmbito dos investimentos, vale salientar que o país os têm atraído primordialmente por suas oportunidades de mercado, devido ao fato de que ainda não possui uma boa estrutura para pesquisa científica e desenvolvimento de tecnologia. Quanto a essa situação, Hernández (2011) observa que preparar e modernizar tecnologicamente os parques industriais brasileiros, em especial da indústria automotiva, é essencial, tendo em vista a necessidade de fabricação de veículos híbridos, uma tendência da nova onda verde mundial. Audy (2010, p. 33), complementarmente, sugere que o Brasil precisa “dar mais atenção e apoio ao surgimento e crescimento de ambientes de inovação, tipo parques científicos e tecnológicos, que criem ambientes propícios à interação universidade-empresa-governo”.

Outro ponto chave que prejudica o Brasil, quando o assunto é inovação, refere-se à falta de mão-de-obra qualificada. Tellis, Prabhu e Chandy (2009, p. 5) comentam que ter “força de trabalho qualificada e acessível” tanto para a empresa quanto para a nação é crucial para a criação e comercialização de novos produtos. Segundo Vasconcelos (2003), nenhuma região consegue produzir tecnologia de ponta com uma população iletrada. O governo federal, dessa forma, deve priorizar investimentos em educação, porque ela “é a base para o processo de mudança, que deve incorporar a inovação como o *driver* do processo de desenvolvimento econômico, social e cultural” do país (AUDY, 2010, p. 36).

Um quesito também relevante e que pode conduzir à inovação está relacionado à cultura compartilhada pelos componentes de uma entidade, de uma organização ou de uma nação (TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009). Queiroz (2010) afirma que no Brasil falta um maior apelo para a cultura de inovação. O ideal seria promover entre as empresas o entendimento da inovação como sendo uma estratégia, como um elemento vital dos negócios



(AUDY, 2010). Zuini (2011), em adição a isso, indica que não basta conscientizar os funcionários da importância da inovação. Os gestores precisam criar um ambiente informal, estimular o trabalho coletivo e interdepartamental e tolerar erros, que fazem parte do processo de inovação. Assim, a empresa em questão terá condições de se tornar realmente vencedora.

Importante salientar que o governo brasileiro dispõe de ferramentas bastante abrangentes de promoção da inovação, como a lei da inovação, a lei do bem, fundos setoriais e a subvenção econômica (WONGTSCHOWSKI, 2010). Ferrari (2010) explica que essas leis estimularam mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Na última década, o Brasil duplicou os investimentos em P&D, de 0,7% para 1,4% do PIB (DALMASSO, 2011). O sistema nacional de inovação brasileiro, todavia, não é perfeito e requer uma reforma institucional que modernize seus mecanismos e aprimore a estabilidade de projetos e programas para garantir um ambiente menos hostil e mais favorável à inovação (AUDY, 2010; WONGTSCHOWSKI, 2010).

Em suma, o Brasil, na opinião de Gurría (2011, p. 22), secretário geral da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], deve fazer da inovação o aspecto principal de suas estratégias de desenvolvimento, uma vez que “ela pode transformar não apenas em um multiplicador da produtividade e da competitividade, mas também em um instrumento eficaz para reduzir as disparidades sociais e transitar em uma era de crescimento verde”. O foco em inovação auxiliará na criação de uma economia mais forte, justa e limpa e no enfrentamento dos desafios e exigências do ambiente moderno que se encontra em constante mutação.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Inovação

A inovação representa a aplicação do conhecimento das ciências e principalmente da tecnologia. Conforme Boone e Kurtz (2009, p. 97), “a tecnologia leva a novos produtos e serviços para os consumidores; ela também melhora os produtos existentes, oferece melhor serviço ao cliente e frequentemente reduz os preços por meio de novos métodos de produção e distribuição eficientes em custos”. Os autores afirmam que as inovações tecnológicas estão revolucionando o mundo. De acordo com Kotler e Keller (2006), contudo, essas inovações não geram apenas maravilhas, como medicamentos e cirurgias, mas também horrores como a bomba de hidrogênio, o gás asfixiante, entre outros armamentos. Por isso, deve-se ter cuidado com novas tecnologias, pois suas consequências de longo prazo nem sempre são previsíveis.

Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [MDIC] (2011), inovar é uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável da economia brasileira. Kotler e Keller (2006) fortalecem essa questão, pois evidenciam que a taxa de crescimento de uma economia é extremamente impactada pela quantidade de novas tecnologias descobertas. Um dos motivos identificados como determinantes para esse impacto está relacionado ao fato de que as inovações advindas da tecnologia proporcionam às empresas uma maior competitividade e à sociedade de uma região um número indefinido de benefícios (BOONE; KURTZ, 2009). Logo, verifica-se a necessidade de compreender a abrangência e o significado da palavra inovação.

De maneira geral, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um



novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MORICONI, 2005).

Quanto à inovação de produtos, o MDIC (2011) entende que ela possibilita o lançamento de bens que incluirão características superiores àquelas empregadas pela concorrência. Por outro lado, com relação à inovação de processo, é dito que o avanço tecnológico facilita a redução de custos de produção, como já destacado anteriormente por Boone e Kurtz (2009), e de preços aos consumidores.

Cabe ressaltar que a inovação refere-se à utilização da tecnologia em novos campos, à descoberta de novos recursos e à abertura de novos mercados (NIOSI et al., 1993 apud CONCEIÇÃO, 2000). Mintzberg (2001), por sua vez, sustenta que inovar significa fugir de padrões pré-estabelecidos, de estruturas burocráticas, de divisões rígidas de mão-de-obra, de comportamentos altamente formalizados e de sistemas de controle. No escopo mercadológico, mais especificamente, “inovação pode ser qualquer modificação percebida pelo usuário, mesmo que não ocorra nenhuma alteração física no produto” (BARBIERI, 1997, p. 67).

Um ponto que também precisa ser esclarecido sobre o tema está relacionado à distinção entre o conceito de inovação e de *innovativeness*, proposto por renomados autores da área de marketing. O primeiro já foi discutido até o momento. O segundo, entretanto, remete ao quanto uma organização está aberta a novas idéias. Baker e Sinkula (2009) classificam *innovativeness* como sendo um processo cultural de cada empresa. Neste sentido, Hurley e Hult (1998) argumentam que *innovativeness* possui como antecedentes a ênfase na aprendizagem, as tomadas de decisões participativas, suporte e colaboração, e compartilhamento de poder. Em adição a isso, Augusto e Coelho (2009, p. 96) assinalam que o termo pode ser entendido como a tendência das firmas em se “dedicar a um comportamento inovador”. *Innovativeness*, quando combinada com outras virtudes organizacionais, cria melhores condições para a inovação (HURLEY; HULT, 1998).

É pertinente ainda explicar acerca dos tipos de inovações incremental e radical (BAKER; SINKULA, 2002). Eles refletem o grau de novidade das inovações, desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como os indivíduos enxergam e usam as coisas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação de caráter incremental, mais especificamente, obedece ao requisito mínimo de ser um aperfeiçoamento nos produtos ou serviços de uma organização. A melhoria incremental é considerada tão importante quanto o lançamento de produtos inteiramente novos ou rupturas tecnológicas (GEORGHIOU et al., 1986 apud TOLEDO, 1994). Baker e Sinkula (2007) alegam que ela é essencial para a evolução de marcas e categorias de produtos. Segundo Barbieri (1997), essas inovações fazem com que uma empresa possa se manter continuamente inovadora.

A inovação incremental é o modo mais comum de se inovar, porque é uma capacidade barata e de rápida operacionalização (BAKER; SINKULA, 2007; BHASKARAN, 2006). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) salientam que ela é uma estratégia gerencial de grande potencial, visto que começa a partir de algo que já se tem um conhecimento prévio e que se busca aprimorar. Portanto, é menos arriscada que opções mais radicais, onde a incerteza tende a aumentar. Na maior parte dos casos, no entanto, a inovação incremental não é suficiente para otimizar programas de inovação, principalmente em mercados turbulentos e dinâmicos (BAKER; SINKULA, 2007). Alguns exemplos de inovações incrementais são o Pentium 4 da Intel, processador de computador seguinte ao Pentium 3, com melhorias no design e características adicionais que aumentam a performance; e, as cabines de aviões com



aprimoramentos na proteção contra fogo (BOONE; KURTZ, 2009; SOOD; TELLIS, 2005).

A inovação radical ou disruptiva, por outro lado, é definida como “aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado” (MORICONI, 2005, p. 70). Sua conceituação original, contudo, engloba três aspectos principais, onde pelo menos um deve ser cumprido para que a inovação possa ser classificada como radical. São eles: características de performance novas para o mundo; melhorias significativas, de 5 a 10 vezes, nas características conhecidas; e, redução significativa, de 30 a 50%, no custo do produto ou serviço (INDUSTRIAL RESEARCH INSTITUTE COMPANIES, 1995 apud HYLAND, 2008).

Complementarmente, Liefer, O'Connor e Rice (2002) incitam que a inovação radical envolve avanços sem precedentes que transformem ou criem mercados. De fato, esse tipo de inovação pode mudar os padrões de consumo de uma determinada localidade (WIND; MAHAJAN, 1997 apud ZHOU; YIM; TSE, 2005). Além disso, “a inovação radical é crucial para o crescimento das empresas e das economias” (TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009, p. 3). Segundo os autores, ela pode impulsionar pequenos negócios para uma posição de liderança no setor e derrubar grandes corporações que não conseguem inovar.

Ao se analisar a velocidade com que as inovações incrementais podem ser copiadas pelos competidores nos dias de hoje, percebe-se a importância da inovação radical no sucesso de longo prazo das organizações (LIEFER; O'CONNOR; RICE, 2002). De modo mais amplo, pode-se afirmar que as inovações radicais têm mais valor e são mais rentáveis para as empresas que as inovações incrementais, pois conceitos de produtos novos são mais valorizados que extensões de linhas (BAKER; SINKULA, 2007). Para se alcançar uma vantagem competitiva, entretanto, é fundamental complementar um tipo de inovação ao outro (BAKER; SINKULA, 2007). Alguns exemplos de inovações radicais são os telefones celulares, o GPS, os computadores e a tomografia computadorizada (BRANDI; SOUZA, 2010; LIEFER; O'CONNOR; RICE, 2002).

A imitação, por sua vez, requer, por parte de uma organização, a exploração dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de produtos de outras (BAKER; SINKULA, 2007). De acordo com Moriconi (2005), a imitação ocorre quando os custos da cópia são substancialmente menores que os custos das atividades de desenvolvimento. De fato, adotar ideias e tecnologias dos concorrentes é bem menos trabalhoso do que procurar criá-las e produzi-las (LUKAS; FERRELL, 2000 apud HORTA, 2006).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) asseguram que uma empresa perde poder competitivo quando é imitada. Um fator importante que as firmas precisam levar em consideração, assim, refere-se a sua aptidão para proteger suas inovações da imitação dos concorrentes (MORICONI, 2005). Neste contexto, Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam alguns fatores que podem dificultar a imitação de outras organizações: fatores naturais, como a raridade de materiais; fatores legais, como patentes; fatores econômicos; e, fatores organizacionais, como as competências necessárias para a realização de um processo.

## **Teoria Institucional**

A abordagem institucional, mais especificamente a versão denominada de neo-institucionalismo, vem recebendo maior destaque no campo da teoria organizacional nas duas últimas décadas (FONSECA, 2003). Tolbert e Zucker (1999, p. 196) salientam, todavia, que “há pouco consenso sobre a definição de conceitos-chave, mensurações ou métodos no



âmbito desta tradição teórica”. O que se pode certificar é que a teoria institucional desenvolve até hoje um corpo acadêmico diverso e complexo, que aborda temas como adaptação ambiental, formalismo, racionalização, isomorfismo, inovação, entre tantos outros (VASCONCELOS; MACHADO-DA-SILVA, 2005).

A literatura especializada mostra que a teoria neo-institucional representa uma alternativa ao até então predominante modelo racionalista, visto que enfoca em elementos de redes relacionais e de sistemas culturais como capazes de refletir a estrutura e a ação das empresas. Na perspectiva institucional, o ambiente é reconceitualizado (FONSECA, 2003). Neste sentido, Selznick (1996) afirma que uma organização é altamente sensível ao ambiente cultural em que está inserida.

Selznick (1996) ainda identifica a legitimidade como a força motora das firmas. Empresas precisam de legitimidade, uma vez que necessitam não só de recursos materiais e informações técnicas para prosperar, mas também de aceitação social e credibilidade (SCOTT, 2001 apud QUEIROZ; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT, 2007). Com base nisso, Meyer e Rowan (1992, p. 21) ressaltam que:

...organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional preexistentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Além da ênfase na influência do ambiente e na legitimidade como aspectos cruciais para a continuidade dos negócios das organizações, a abordagem neo-institucional ainda aponta outro fator como sendo vital nesse contexto, o isomorfismo (PERROW, 1986 apud FONSECA, 2003). O isomorfismo, segundo Vasconcelos (2004), refere-se a uma série de dispositivos socioeconômicos que conduzem as empresas a implementarem processos, tecnologias e comportamentos organizacionais semelhantes. DiMaggio e Powell (2005) garantem que o isomorfismo é o conceito que melhor explica essa homogeneização que vem ocorrendo no cenário empresarial. O trecho abaixo descreve o termo:

O isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente (HAWLEY, 1968 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76).

De fato, o isomorfismo é uma tendência entre as organizações. Barbieri et al. (2010) declaram que na sociedade atual a adoção de estruturas, normas e modelos cognitivos similares aos existentes no ambiente em que a empresa está circunscrita acontece mais pela decorrente legitimidade que pela possível eficiência que essa incorporação pode proporcionar. Além disso, “a dependência desses elementos institucionais reduz as incertezas e turbulências do ambiente, fato que promove o êxito e a sobrevivência da organização” (BARBIERI et al., 2010, p. 149).

Cabe explicar que DiMaggio e Powell (2005) distinguiram três tipos de mecanismos através dos quais acontecem as mudanças isomórficas institucionais que permeiam a vida organizacional moderna: o isomorfismo coercitivo; o isomorfismo mimético; e, o isomorfismo normativo.



O isomorfismo coercitivo decorre da necessidade da empresa seguir normas legais objetivando o alcance de legitimidade (GOMES; GOMES, 2007). As pressões coercitivas institucionais ocorrem, então, basicamente por determinações governamentais e exigências advindas do ambiente político (AGUIAR, 2007; ALBUQUERQUE; MACHADO-DA-SILVA, 2009). Sinteticamente, DiMaggio e Powell (2005, p. 77) reconhecem que:

O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio.

Os profissionais do ramo de administração e, mais especificamente, os que estão envolvidos de alguma forma nos processos de inovação de uma empresa, para atingirem sucesso, precisam, desse modo, acompanhar e estar cientes das regulamentações das mudanças tecnológicas e empregá-las ao desenvolver e lançar novos produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Essas responsabilidades, entretanto, são normalmente um obstáculo para a instituição e manutenção de estruturas organizacionais igualitárias e coletivistas (KANTER, 1972; ROTHSCHILD-WHITT, 1979 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo mimético, por outro lado, surge da necessidade de reduzir a incerteza ambiental e remete à imitação e cópia de uma metodologia comumente utilizada em outras organizações (AGUIAR, 2007). Vicentin e Passador (2008) acreditam que esse isomorfismo acaba por encorajar as firmas a se espelharem em outras. Neste sentido, DiMaggio e Powell (2005) ressaltam que tomar uma empresa como modelo pode ser uma solução viável para os problemas relativos às incertezas.

No contexto da inovação esse tipo de isomorfismo é frequentemente verificado, pois empresas “tendem a imitar procedimentos implantados pelos concorrentes, em busca do sucesso por eles conquistado no manejo das incertezas geradas pelas exigências ambientais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 40). Vale destacar que:

Enquanto há aqueles que inovam conscientemente, há aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os outros, inovam inconscientemente por meio da aquisição involuntária de atributos únicos inesperados ou não procurados, os quais, sob as circunstâncias correntes, se provam parcialmente responsáveis pelo sucesso. Outros, por sua vez, procurarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue (ALCHIAN, 1950 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 78 e 79).

Diante disso, volta-se à busca por legitimidade, porque os autores argumentam que as organizações que introduzem em seu portfólio essas ‘inovações’, tentam melhorar seus arranjos estruturais justamente para aumentar sua legitimidade. Selznick (1996), além disso, atenta para o fato de que os processos miméticos mais profundamente refletem a ansiedade de uma empresa do que sua racionalidade.

O isomorfismo normativo, por fim, está relacionado à profissionalização, ou seja, à adoção, por parte de uma empresa, de comportamentos padronizados e institucionalizados pelas autoridades (GOMES; GOMES, 2007). Misoczky (2005) relata que os mecanismos isomórficos normativos sucedem por induções, sem ameaças de sanções, que se originam primordialmente nas profissões. Cabe salientar que, neste caso, a profissionalização deve ser interpretada como “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a ‘produção dos produtores’ e para estabelecer uma



base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão” (LARSON, 1977; COLLINS, 1979 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79).

Deve-se compreender por uma visão normativa, por exemplo, como que os profissionais mais influentes de determinada área ou organização enxergam a inovação. DiMaggio e Powell (2005) assumem que quando funcionários são escolhidos nas mesmas universidades e a partir de um grupo com características comuns, a tendência é que eles vejam os problemas da mesma forma, considerando como normativamente sancionados e legitimados as mesmas estruturas, políticas e procedimentos, e tomem decisões de maneira, no mínimo, parecida. Machado-da-Silva e Fonseca (1996) alertam acerca da importância de se buscar uma conformidade de padrões normativos de suporte e legitimação.

Fonseca (2003, p. 50) procura esclarecer que “a lógica aqui é a da adequação, uma vez que, com o seu uso cotidiano e repetitivo, valores e normas são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se uma obrigação, ou comportamentos moralmente governados”. De fato, o nível cada vez maior de especialização dos membros de uma ocupação permite o desencadeamento do isomorfismo normativo.

## PROPOSIÇÕES

Dando continuidade ao objetivo deste estudo, é pertinente apresentar algumas proposições a respeito de como as organizações brasileiras que buscam inovar podem empregar os mecanismos isomórficos e, além disso, do papel da legitimidade no campo. Com base na literatura especializada disponível, por exemplo, verificou-se que uma empresa, para atingir e manter uma vantagem competitiva sustentável, tem que inovar e, ao mesmo tempo, conseguir estabelecer os padrões que são seguidos pela grande maioria das demais (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Nas proposições, que têm como referencial a teoria institucional, situam-se algumas constatações sobre o assunto que podem contribuir para o entendimento do acontecimento da inovação no Brasil.

As organizações, diante dos desafios enfrentados dia após dia e da acirrada competição do mundo moderno, têm recorrido frequentemente ao isomorfismo mimético para diminuir as incertezas a que se deparam. Essa questão é fortalecida no seguinte trecho: “ao adotar estratégias que buscam vantagens competitivas para a geração de lucro, as empresas foram tomadas pelo isomorfismo mimético, ou seja, ficaram parecidas em suas marcas, produtos, tecnologias e serviços” (PORTAL HSM, 2010). Nesta perspectiva, a quantidade de inovações radicais tende a se reduzir e as firmas devem se contentar com a cópia de procedimentos ou com, no máximo, melhorias incrementais em seus processos ou produtos. Assim, propõe-se:

**Proposição 1:** Quanto mais as empresas se utilizam do isomorfismo mimético, menos inovações radicais são desenvolvidas.

O isomorfismo coercitivo, através do Estado ou de indústrias, impõe certas regras às organizações. Alguns exemplos de ordens, de âmbito ambiental e legal, que resultam em mudanças nas empresas são: adoção de novas tecnologias que controlam a poluição; contratação de assessorias contábeis para auxílio em interesses fiscais; entre outros (DIMAGGIO; POWELL, 2005). As companhias brasileiras devem estar cientes dessas regulamentações, principalmente, aquelas que trabalham com alimentos, automóveis,



remédios, vestuários, aparelhos elétricos e construções, onde as normas estão mais restritivas (KOTLER; KELLER, 2006). Essas pressões, no entanto, acabam limitando a capacidade de inovação das corporações. Neste sentido, propõe-se:

**Proposição 2:** Quanto mais restrições o isomorfismo coercitivo proporciona às empresas, menos inovações são desenvolvidas.

Cabe também versar sobre o sistema nacional de inovação do governo federal, que faz parte dos mecanismos isomórficos coercitivos, que tenta estimular e beneficiar aqueles que inovam. Mais recursos, todavia, precisam ser disponibilizados para que ocorram mais investimentos e aprimoramentos na área (AUDY, 2010). Logo, propõe-se:

**Proposição 3:** Quanto mais benefícios e incentivos o isomorfismo coercitivo proporciona às empresas, mais inovações são desenvolvidas.

Averiguou-se ainda que o argumento principal do isomorfismo normativo concentra-se na obrigatoriedade de comportamento, no contexto social e organizacional, de pessoas de uma profissão, isto é, “acredita-se que os valores e as normas se tornam papéis, formais ou informais, a serem desempenhados por indivíduos ocupantes de posições específicas no enfrentamento de determinadas situações” (FONSECA, 2003, p. 50). Considerando esse caso, salienta-se que as interpretações desses profissionais costumam trilhar significados comuns e compartilhados entre eles (DIMAGGIO; POWELL, 2005). A decisão de inovar, assim, dentro de um ofício pode ser bastante limitada. Encontros interdepartamentais devem ser programados, com o intuito de estimular a inovação entre os funcionários e motivá-los a desenvolver novos projetos de modo conjunto. Portanto, propõe-se:

**Proposição 4:** Quanto mais consolidado o isomorfismo normativo de uma profissão, maior a necessidade de produção de dinâmicas interdepartamentais que visem à inovação.

No quesito da legitimidade, verificou-se que ela, mais que o desempenho, é fator determinante da sobrevivência das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; MEYER; ROWAN, 1983 apud FONSECA, 2003). A inovação, além disso, precisa ser considerada e compreendida pelas empresas como uma prioridade estratégica para que se consiga crescer (AUDY, 2010). Essa teoria é corroborada na literatura, já que é afirmado que a inovação, como estratégia nas organizações, denota uma tentativa de legitimação das práticas organizacionais (MOTTA, 2000; WHIPP, 2004 apud MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Este ponto é apoiado no seguinte trecho:

Aqueles que logo adotam inovações organizacionais são comumente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho. Mas novas práticas podem se tornar, nas palavras de Selznick (1957, p. 17), “imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos”. À medida que uma inovação se espalha, alcança-se um limiar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar o desempenho (MEYER, 1977 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76).

Dessa forma, propõe-se:



**Proposição 5:** Quanto mais a inovação estiver presente nas empresas como uma estratégia, maior será a sua legitimação.

Em síntese, o isomorfismo pode limitar o desenvolvimento de inovações, principalmente as de caráter radical, e prejudicar o crescimento das empresas. Por outro lado, pode também fomentar inovações tecnológicas e aumentar a eficiência e a legitimidade organizacional. Caso os mecanismos isomórficos e a preocupação com a legitimidade sejam gerenciados de uma maneira moderada e adequada, as organizações podem conquistar diferenciais favoráveis na luta por sobrevivência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral fazer proposições sobre como as organizações brasileiras que procuram inovar podem se utilizar dos mecanismos isomórficos e, ainda, verificar a importância da legitimidade no ramo. Para que ele fosse cumprido elaborou-se, em primeiro lugar, a fundamentação teórica embasada em periódicos científicos, publicações diversas, livros e outras fontes. A partir dessa investigação foi possível dar continuidade ao trabalho e articular as proposições, que constituem contribuições acadêmicas e, que para serem comprovadas, dependem de pesquisas futuras.

Salienta-se, como limitações enfrentadas neste estudo, a dificuldade de encontrar referenciais teóricos abordando a inovação sob o pano de fundo da teoria institucional no contexto brasileiro. A maior parte da literatura sobre o assunto não enfoca o construto de inovação, o que aponta a necessidade de mais envolvimento dos pesquisadores nesse campo de investigações científicas. Além disso, as condições ambientais brasileiras também são pouco analisadas, o que sugere a realização de novos trabalhos acerca do tema explorando o cenário brasileiro.

Espera-se que esta pesquisa tenha tornado clara a importância do isomorfismo e da legitimidade para as empresas do Brasil que buscam inovar e construir vantagens competitivas. A organização que se utiliza do isomorfismo mimético moderadamente, a fim de constatar a natureza das práticas dos concorrentes, através de ações de benchmarking, por exemplo, e não imitá-las completamente; que está atenta às pressões coercitivas institucionais, dando um particular cuidado às regulamentações impostas por órgãos governamentais, capazes de proibir determinados compostos químicos e produtos; que permite a interação entre os membros da firma como um todo, visando quebrar as limitações do isomorfismo normativo; e, que inova de forma estratégica assegurando a sua legitimação, pode alcançar benefícios extremamente valiosos para se destacar frente ao mercado tanto nacional quanto internacional.

Não é tarefa simples para as corporações tratar essas questões e superar alguns obstáculos, mas vale salientar que o isomorfismo, de modo geral, é vantajoso para as organizações. Com a adoção de normas socialmente aceitas e compartilhadas, as empresas podem ter boas oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de prováveis inovações.

## REFERÊNCIAS



AGUIAR, A. C. Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(4), 59-86. 2007.

ALBUQUERQUE, J. B., Filho; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, 13(4), 626-646. 2009.

AUDY, J. Relatório do seminário preparatório “investimento e inovação”. **Parcerias Estratégicas**, 15(31), Parte 3, 27-36. 2010.

AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, 38, 94-108. 2009.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, 24, 316-334. 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, 5(1), 5-23. 2002.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business. **Journal of Small Business Management**, 47(4), 443-464. 2009.

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, 37(1), 66-77. 1997.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, 50(2), 146-154. 2010.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business Management**, 44(1), 64-80. 2006.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo** (12a ed.). São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANDI, H. S.; SOUZA, T. L. Metrologia: pilar da inovação. **Parcerias Estratégicas**, 15(31), Parte 4, 355-377. 2010.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio FEE**, 21(2), 58-76. 2000.



DALMASSO, J. P. O ataque dos geeks. **América Economia**, 400, 90-91. 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, 45(2), 74-89. 2005.

FERRARI, B. Inovação no Brasil avançou nos últimos anos. **Veja**. 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/inovacao-no-brasil-avancou-nos-ultimos-anos>>. Acesso em: 5 jul. 2011.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In VIEIRA, M. M. F.; Carvalho, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. São Paulo: FGV, 2003. p. 47-66.

GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), 75-95. 2007.

GURRÍA, A. Cruzada pela inovação. **América Economia**, 400, 22. 2011.

HERNÁNDEZ, F. Risco na pista. **América Economia**, 400, 18-19. 2011.

HILSDORF, C. O paradoxo da inovação. **HSM Online**, mar. 2009.

HORTA, D. M. O. **Orientação para o mercado, criatividade, sucesso em novos produtos**: um estudo de caso em uma empresa de alta tecnologia. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2006.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(3), 42-54. 1998.

HYLAND, J. Innovation and corporate entrepreneurship. **Proceedings of the OECD Innovation Strategy Workshop**, 2008, Copenhagen, DK. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/0/40808093.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, 42(2), 17-30. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, 6(3), 07-32. 2002.



MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, 4(7), 97-114. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, 47(4), 89-100. 2007.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2014-2016 Research priorities**. Disponível em: <[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)>. Acesso em 4 jul. 2014.

MEGALE, C. A virada de mesa do Brasil. **América Economia**, 400, 32. 2011.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1992. p. 21-44.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Inovação: o diferencial para conquista de mercados**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=2703>>. Acesso em: 6 jul. 2011.

MINTZBERG, H. A organização inovadora. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 292-305.

MISOCZKY, M. C. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, 4(1), 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a09.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2011.

MORICONI, P. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** (3a ed.). Brasil: OCDE e Eurostat, 2005.

ODORISSI, D. Novos horizontes. **Guia do Estudante Atualidades Vestibular + ENEM, 1º semestre/2011**, 44-47. 2011.

PORTAL HSM. Como o design estratégico pode proporcionar diferenciais competitivos? **Portal HSM**, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/como-o-design-estrategico-pode-proporcionar-diferenciais-competitivos>>. Acesso em: 7 jul. 2011.

QUEIROZ, M. A. L. de; VASCONCELOS, F. C. de; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1ª Edição Especial), 177-198. 2007.

QUEIROZ, S. Falta cultura de inovação no país ou concorrência? **iG**, maio 2010. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/inovacao/falta+cultura+de+inovacao+no+pais+ou+concorrencia/n1237617249214.html>>. Acesso em: 5 jul. 2011.



ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, 4(1), 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100008.pdf)>. Acesso em: 4 jul. 2011.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, 41(2), 270-277. 1996.

SOOD, A.; TELLIS, G. J. Technological evolution and radical innovation. **Journal of Marketing**, 69, 152-168. 2005.

TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, 73, 3-23. 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação** (3a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais** (Vol. 1). São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

TOLEDO, J. C. de. Gestão da mudança da qualidade de produto. **Gestão & Produção**, 1(2), 104-124. 1994.

VASCONCELOS, F. C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, 8(2), 159-179. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 40(4), 20-37. 2000.

VASCONCELOS, F. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Fórum – A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, 4(1), 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100005.pdf)>. Acesso em: 7 jul. 2011.

VASCONCELOS, Y. No ranking de desenvolvimento tecnológico. **Super Interessante**, maio 2003. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ciencia/ranking-desenvolvimento-tecnologico-443835.shtml>>. Acesso em: 5 jul. 2011.

VICENTIN, F. O. P.; PASSADOR, J. L. Análise institucional: um estudo dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* da faculdade de medicina de Ribeirão Preto/USP. In: Encontro



Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WONGTSCHOWSKI, P. A inovação no Brasil: uma contribuição para o seu desenvolvimento. **Parcerias Estratégicas**, 15(31), Parte 3, 67-72. 2010.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. B.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, 69, 42-60. 2005.

ZUINI, P. Como criar uma cultura de inovação na sua empresa. **Exame.com**, jul. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-criar-uma-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa>>. Acesso em: 5 jul. 2011.