



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Garcia Freitas, Carlos Cesar; Hocayen-da-Silva, Antônio João; Segatto, Andrea Paula  
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E FATORES ISOMÓRFICOS: ANÁLISE DO ARRANJO  
PRODUTIVO LOCAL DE MALHAS DE IMBITUVA

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 1-28  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227376001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E FATORES ISOMÓRFICOS: ANÁLISE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MALHAS DE IMBITUVA**

## **STRATEGIC FORMULATION FACTORS BEFORE ISOMORPHISM: ANALYSIS OF LOCAL PRODUCTION ARRANGEMENT OF KNITWEAR OF IMBITUVA**

## **FORMULACIÓN Y FACTORES ESTRATÉGICOS ISOMORFO: ANÁLISIS DE ACUERDO PRODUCTIVO LOCAL DE PUNTO IMBITUVA**

**Carlos Cesar Garcia Freitas**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:cersarfreitas@sercontel.com.br)

**Antônio João Hocayen-da-Silva**

Doutorando em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo – PMDA/UP

Professor da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:hocayen@yahoo.com.br)

**Andrea Paula Segatto**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – UFPR

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:aps@ufpr.br)

## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E FATORES ISOMÓRFICOS: ANÁLISE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MALHAS DE IMBITUVA

### RESUMO

O presente artigo se propõe a descrever os fatores isomórficos presentes nas interações organizacionais junto ao Arranjo Produtivo Local de Malhas da cidade de Imbituva. Fatores estes, segundo a perspectiva institucional, que influenciam o processo de formulação estratégica das organizações. Para a realização do estudo foi utilizada uma pesquisa documental de caráter descritiva e natureza qualitativa. Pelas análises realizadas conclui-se que as organizações sofrem influências de fatores isomórficos coercitivos, miméticos e normativos. Ainda é possível inferir que ao mesmo tempo em que as ações do APL promovem o desenvolvimento das atividades, por outro lado acaba limitando a ação autônoma das organizações em virtude das dependências criadas em relação ao acesso de recursos e conhecimentos, assim como, na redução de custos em função dos ganhos de escala por meio da força da coletividade.

**Palavras-chave:** Análise Institucional; Isomorfismo Coercitivo; Isomorfismo Mimético; Isomorfismo Normativo.

## STRATEGIC FORMULATION FACTORS BEFORE ISOMORPHISM: ANALYSIS OF LOCAL PRODUCTION ARRANGEMENT OF KNITWEAR OF IMBITUVA

### ABSTRACT

This article aims to describe the isomorphic factors present in organizational interactions with the local production arrangement of knitwear of city Imbituva. These factors, according to the institutional perspective, which influence the formulation of strategic organizations. To conduct the study, a documentary research of descriptive and qualitative nature. The results lead to conclude that organizations are influenced by isomorphic coercive, mimetic and normative factors. It is still possible to infer that while the shares of APL promote development activities, on the other side ends up limiting the autonomous action of organizations because of the dependencies created in relation to access resources and knowledge, as well as in reducing costs in terms of economies of scale through the power of collectivity.

**Keywords:** Institutional Analysis; Coercive Isomorphism, Mimetic Isomorphism; Normative Isomorphism.

## FORMULACIÓN Y FACTORES ESTRATÉGICOS ISOMORFO: ANÁLISIS DE ACUERDO PRODUCTIVO LOCAL DE PUNTO IMBITUVA

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo describir los factores isomorfos presentes en las interacciones organizacionales con la malla Arreglo Productivo Local de la ciudad de Imbil. Estos factores, según el punto de vista institucional, que influyen en el proceso de formulación de la estrategia en las organizaciones. Para realizar el estudio, una encuesta del documental y el carácter cualitativo descriptivo. Por los análisis llegan a la conclusión de que las organizaciones se ven influidos por factores isomorfo coercitivo, mimético y normativo. Todavía es posible inferir que, si bien las acciones de APL promover actividades de desarrollo, por el contrario termina limitando la acción de las organizaciones autónomas debido a las dependencias creadas en relación con el acceso a los recursos y conocimientos, así como en la reducción de costes debido a las economías de escala a través de la fuerza de la comunidad.

**Palabras-clave:** Análisis Institucional; Isomorfismo Coercitivo, El Isomorfismo Mimético; Isomorfismo Normativo.

## 1 INTRODUÇÃO

O campo de estudo sobre estratégia organizacional tem se ampliado muito além da análise de práticas eficientes e resultados efetivos, restritos a um grupo seletivo de organizações, para um escopo de processo, no qual tal fenômeno é investigado com base na sua formulação. De acordo com Dobbin e Baum (2000 como citado em Scott & Davis, 2007), enquanto os estrategistas estudam os vencedores, a sociologia econômica e a teoria das organizações procuram diferenças no comportamento das organizações e como novas estratégias são moldadas por políticas públicas, imitações, posições na rede, relações de poder e eventualidades históricas.

Nesse sentido, a prerrogativa de que o processo de formulação estratégica decorre de ações racionais de cálculo utilitarista não representa a realidade do dia-a-dia dos gestores, em decorrência de fatores limitantes, sejam eles oriundos do ambiente, da organização ou do próprio gestor responsável pelas decisões estratégicas. Tais limitações colocam por terra uma análise baseada apenas em pressupostos deterministas ou voluntaristas acerca da estratégia.

Diante disto, a perspectiva dada pela análise institucional se apresenta como uma alternativa que busca enriquecer o estudo do processo de formulação estratégica, por meio da releitura vinculativa dos conhecimentos oriundos aos posicionamentos da adaptação ambiental e da escolha estratégica, e a incorporação da compreensão sobre a influência dos elementos culturais socialmente construídos, que dão legitimidade às ações das organizações em seu contexto ambiental de atuação.

Legitimidade reproduzida mediante um conjunto de mecanismos isomórficos, que levam as organizações a adotar práticas homogêneas, na busca de modelos adequados de gestão organizacional que proporcionem sintonia às demandas do ambiente competitivo. Assim, fatores coercitivos, miméticos e normativos, acabam por limitar não somente a atuação das organizações, como também restringir a racionalidade de seus gestores e que, dependendo do grau de influência, pode ainda criar relações de dependência que conduzem as organizações a um perigoso estado de “inércia”, abrindo mão de sua autonomia.

Neste sentido, os Arranjos Produtivos Locais por consistirem em um ambiente de relativo controle, não somente pela proximidade de organizações de mesmo setor, mas também pela subordinação a governança, tornam-se espaços passivos a forte influência dos mecanismos isomórficos, decorrentes do constante estímulo ou cobrança a cooperar. Situação que demanda uma percepção crítica, tanto dos gestores, como dos governantes do APL, acerca dos benefícios e malefícios desse ambiente, bem como da tomada de decisões a partir dessa percepção, no intuito de adequar o impacto dos fatores isomórficos no conjunto de práticas das organizações.

Diante deste contexto, o presente artigo tem como propósito descrever os fatores isomórficos que influenciam o processo de formulação estratégica das organizações componentes do Arranjo Produtivo Local de Malhas, localizado no município de Imbituva. Para tanto, após essa breve introdução acerca dos elementos centrais que norteiam a relação entre práticas de gestão estratégica e fatores de isomorfismo, é apresentado o quadro teórico de referência, com a discussão de conceitos relacionados à estratégia organizacional, contexto ambiental, análise institucional e isomorfismo; na seqüência seguem os procedimentos metodológicos adotados para a consecução da pesquisa; a análise e discussão dos resultados, destacando-se os elementos atrelados às ações de gestão das organizações membros do APL e seus componentes isomórficos; as considerações finais com as principais conclusões encontradas, apontamentos para futuras pesquisas e limitações do estudo; e por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A busca por um caminho que possibilite as organizações obter o máximo possível de seu potencial, tem sido uma preocupação constante de seus gestores e tem se tornado a cada dia, frente à turbulência dos mercados, não só uma exigência para o crescimento, mas, acima de tudo, uma preeminência para assegurar a sobrevivência dos empreendimentos. Preocupação que se traduz na busca por uma estratégia adequada e eficiente, por meio do estabelecimento de objetivos e seu desencadeamento em decisões e ações.

Acerca disto Chandler (1962 como citado em Scott & Davis, 2007, p. 13), define a estratégia como “a determinação das metas básicas de longo alcance e os objetivos de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para levar a cabo estas metas”.

Considerando a definição acima, percebe-se que a compreensão teórica sobre a estratégia, deveria ser um entendimento unívoco, transpassado pelo princípio da racionalidade instrumental, pela qual o gestor precisaria resolver os problemas e demandas organizacionais a partir de meios e fins, com base no uso de padrões racionais de ação; condicionado ao processamento de cálculo utilitarista. Porém tal condição não se contempla.

A estratégia, necessária à sobrevivência das organizações, apresenta diferentes conceitos e aplicações decorrentes do elevado número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas científicas relacionadas ao tema. Volberda (2004, p. 33) observa que a pluralidade de conceitos

deve ser bem vista, na medida em que “teorias e conceitos de várias disciplinas, relacionadas ou não à área, têm expandido e enriquecido a base de conhecimentos em estratégia”.

Observa-se que a literatura especializada sobre o assunto estratégia organizacional apresenta em seu conteúdo duas abordagens consolidadas de estudo, sendo uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. Enquanto a abordagem de natureza econômica concentra sua atenção na estratégia como meio de maximização da eficiência organizacional, por outro lado, a abordagem organizacional foca na busca da relação entre diversos arranjos ou dimensões estruturais da organização como meio estratégico na busca de seus resultados, como por exemplo, estrutura ou tecnologia (Machado-Da-Silva, Fonseca, & Fernandes, 1999).

Porém, com o advento dos modelos de sistema aberto, os entendimentos acerca da ação organizacional na definição da estratégia, foram ampliados além da maximização da eficiência organizacional, assim como da relação dos arranjos organizacionais, abrindo espaço para a análise sobre o modo com as organizações respondem as demandas ambientais. Segundo Scott e Davis (2007), em um mundo de sistemas abertos, os ambientes criam exigências para as organizações, que por meio de seus gerentes precisam estabelecer estratégias; estas acabam gerando contingências que demandam diversas interações com o ambiente, nas quais algumas estruturas organizacionais se apresentam mais adequadas. Desse modo, contribui para o estudo de tal fenômeno, a abordagem da ecologia populacional, que avançou sobre as discussões, considerando a competitividade como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações por recursos escassos, sujeitando-se a processos de seleção e de exclusão competitiva (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999).

Assim, como consequência da compreensão dos estudos sobre as pressões ambientais sofridas pelas organizações, e as decisões estratégicas adotadas por seus gestores em resposta as forças externas, o conceito sobre estratégia passou a incluir tanto a idéia de adaptação ambiental, como a idéia de escolha estratégica. Contudo, destacam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), o reconhecimento dessa combinação (adaptação e escolha) não impediu o aparecimento da tendência a dicotomização ou divisão no tratamento dos componentes da equação, em termos da predominância de orientação voluntarista (ação resultante da demarcação de limites pela organização), ou determinista (ação baseada na sujeição às regras de competição), na definição da ação. Persistindo a problemática de entendimentos diversos sobre o assunto, muitas vezes excludentes entre si.

A crítica sobre tais abordagens, concentra-se no fato de que se restringem meramente aos aspectos correntes das organizações e dos produtos que fabricam, ou seja, visualizam a competitividade como desempenho ou eficiência, alcançada pela habilidade da organização em

fabricar produtos diferenciados. Condições presentes na abordagem da ecologia populacional, ainda que considerado o ambiente externo no desencadeamento da competitividade, corroboram com a manutenção de vestígios de antigas concepções mecanicistas. Diante disto, desconsidera-se o processo de escolha de estratégias empresariais em um contexto dinâmico, regido por uma situação concorrencial e pela interação entre as estruturas que o condicionam e as condutas inovadoras das organizações que podem transformá-lo (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999).

## 2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E ANÁLISE INSTITUCIONAL

A abertura de mercado, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda e os problemas ambientais criaram diversas ameaças e oportunidades para as organizações, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar a posição no mercado, sob pena de se extinguirem, devido à superioridade dos concorrentes (Dias, 1991; Gohr, Neto Moretto, & Santana, 2002; Paiva, Cavalcanti, & Souza, 1996). As organizações que se apresentam mais preparadas para agir, em virtude das novas configurações ambientais, possivelmente obtêm resultados mais eficazes, em virtude da conquista de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes.

No entanto, perceber as sutilezas do ambiente competitivo não é tarefa expedita, pois esse se encontra em constante evolução e interação com as organizações, proporcionando uma associação entre ambiente interno e externo. Hall (2004, p. 204) afirma que o “ambiente penetra na organização sob a forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e de tomada de decisões”. Assim, a análise eficiente das informações provenientes do ambiente competitivo permite às organizações aproveitarem-se das oportunidades e neutralizarem as ameaças.

Uma vez que as organizações se caracterizam como sistemas abertos em constante interação com o ambiente competitivo, Prestes e Bulgacov (1999) destacam que se torna necessário que os processos desenvolvidos sejam adequadamente compatíveis com as necessidades do mercado, além de serem flexíveis aos ajustes em função das mudanças e pressões ambientais. Conforme salientam Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia pode auxiliar no desenvolvimento de interações benéficas com o ambiente.

Aldrich (1979), com base na complexidade enfrentada pelas organizações e em função da disponibilidade de recursos, observa que podem ser definidas quatro diferentes configurações para a caracterização do ambiente: (i) ambientes dispersos e estáveis; (ii) ambientes estáveis e

concentrados; (iii) ambientes concentrados e instáveis; e (iv) ambientes instáveis, concentrados e turbulentos. As especificidades dessas dimensões ambientais possivelmente determinam o posicionamento da organização em relação aos diferentes *stakeholders* e concorrentes, tendo-se como fatores condicionantes os objetivos pretendidos pelas organizações.

Hax e Majluf (1991, p. 34) defendem a existência de dois conjuntos de fatores-chave que determinam o posicionamento do negócio em relação ao ambiente competitivo: “(i) fatores que determinam a atratividade do mercado relativo ao negócio; e (ii) fatores que determinam a vantagem relativa do negócio em relação aos concorrentes no mercado”. Com maior complexidade, Hatch (1997) estabelece que o ambiente organizacional é comumente definido a partir de três principais elementos: (i) as redes interorganizacionais; (ii) o ambiente geral; e (iii) o ambiente global e internacional.

Em virtude de não estarem insertas no vazio, as organizações se deparam constantemente com as inovações tecnológicas que têm grandes influências sobre suas operações, conduzindo-as ao processo de adaptação estratégica; haja vista a necessidade de acompanhar as evoluções ambientais. As organizações chocam-se ainda com as exigências legais (leis e regulamentos) impostas pelos seus mercados. Desse modo, elas definem as atividades de compra, produção e venda, de acordo com a legislação vigente, porque, do contrário, sofreriam sanções penais, inviabilizando suas atividades operacionais (HALL, 2004). O autor salienta que o componente legal se caracteriza como força coercitiva do ambiente. Enfatiza a importância das condições ecológicas e culturais para o desenvolvimento das atividades pelas organizações. A disponibilidade de recursos naturais, o posicionamento da organização em relação ao meio ambiente físico e social, e os aspectos ecológicos possivelmente determinam a postura e a atuação da organização no mercado. Os valores, as crenças e as normas de uma sociedade influenciam as atividades de uma organização e podem ser modificados por ela.

Diante dessa configuração, a abordagem institucional propõe a transposição do foco desta visão tradicional ao privilegiar a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas que aí se desenrolam (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999). Deste modo, “a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam” (Machado-Da-Silva & Barbosa, 2002, p. 9).

A proposta institucional considera válidas as proposições da adaptação ambiental e da escolha estratégica, porém, incompletas, pois representam ações de um mesmo fenômeno

(formulação estratégica), que deve ser entendida como um processo de interação da organização com seu ambiente e vice versa. A análise institucional propõe uma nova abordagem, alocada de modo intermediário em um *continuum* compreendido em suas extremidades, sendo de um lado pela adaptação ambiental, e, por outro, a escolha estratégica, revestida de uma visão cognitiva sobre o fenômeno, contribuindo assim, para a permanência e a legitimidade da organização no contexto ambiental.

## 2.3 ISOMORFISMO

Uma vez que as prescrições orientadoras são idênticas para as organizações que operam em um mesmo ambiente, estas acabam tendo como consequência direta uma competição na busca da legitimidade institucional, que tem como consequência à utilização de práticas homogêneas ou isomórficas (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999). Tal processo pode ser ampliado em função do grau de proximidade ou concentração, caracterizado pelo contexto de aglomerados organizacionais.

A adoção destas práticas vai ao encontro da busca de modelos adequados de gestão organizacional que devem estar em sintonia às demandas do contexto ambiental. Apesar de cada organização possuir ajustes próprios, que definem sua identidade, muitos dos processos e aspectos estruturais decorrem da própria atividade econômica e das exigências legais de funcionamento, assim como conhecimentos e práticas que deram certas e são disseminadas entre as diversas organizações que compõem o ambiente competitivo comum. Por outro lado, também podem ser oriundas de um compromisso coletivo baseado na premissa de cooperação, principalmente, quando esse é gerido por uma relação hierárquica, como é o caso da governança existente em um Arranjo Produtivo Local, que exerce o papel de “fiscalizador” do acordo realizado. Nesse ínterim, o isomorfismo institucional caracteriza-se como um processo ou dinâmica que faz com que uma instituição tenha aspectos análogos a outras com conjunto similar de condições ambientais. DiMaggio e Powel (1983 como citado em Machado-da-Silva & Fonseca, 1999) sugerem que as práticas homogêneas decorrem da interferência de três mecanismos básicos nas organizações, inseridas em um mesmo contexto ambiental: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo caracteriza-se pelas regras formais e informais, ligadas aos aspectos culturais, aceitos na sociedade, bem como às pressões formais e informais oriundas de legislações emanadas pelo governo Federal, Estadual ou Municipal, por órgãos representativos dos setores sociais, econômicos e ambientais, ou ainda pela própria dinâmica da indústria.

O mecanismo coercitivo é a pressão externa (força da lei, determinações governamentais, diferenças de poder entre organizações) exercida sobre as organizações para que estas adotem procedimentos ou técnicas semelhantes a outras organizações mais fortes. Este tipo de relacionamento de dependência irá aumentar a homogeneidade e limitar a diversidade (Pacheco, 2002, p. 6).

Já o isomorfismo mimético, reside na adoção de práticas comuns, oriundas de outras instituições, e consideradas eficientes pelas organizações adotantes, ou seja, “a imitação de arranjos estruturais e procedimentos levados a efeito com sucesso por outras organizações” (Machado-Da-Silva & Vizeu, 2007, p. 90).

O mecanismo mimético é produzido quando a organização se encontra num momento de grande incerteza quanto aos seus produtos, serviços ou tecnologias, ou por conflitos quanto aos seus objetivos, fazendo com que os executivos prefiram adotar procedimentos e práticas já desenvolvidos por organizações que atuem em seu ambiente específico. Este processo vem explicar a existência de manias e modas que ocorrem no mundo dos negócios (Pacheco, 2002, p. 6).

E por fim, o isomorfismo normativo, originário de profissionais influentes, entre estes, escritórios e consultores organizacionais, estudiosos da área e escolas de negócio, tidos como referência no mercado (Machado-Da-Silva & Vizeu, 2007). Corrobora ainda, a contínua busca por especialização profissional dos elementos que compõem a organização, capazes de favorecer a disseminação de conhecimentos, ideias e inovações comuns e, a, consequente, adoção das mesmas práticas pelas organizações (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999).

O mecanismo normativo surge a partir das mudanças que visam a atender determinados padrões e técnicas que são consideradas pela comunidade profissional como as mais atualizadas e eficazes. As normas estabelecidas são transmitidas por intermédio de treinamentos e legitimação profissional e são baseadas nos mais altos padrões aceitos pela profissão naquele determinado momento (Pacheco, 2002, p. 6).

Machado-da-Silva e Fonseca (1993 como citado em Pacheco, 2002, p. 6), esclarecem que “o motivo que leva as organizações a assumirem uma postura isomórfica [...] deve-se ao fato de que elas estão buscando uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver [...] e assim passam a desenvolver processos semelhantes [...] favorecendo o seu funcionamento a partir da utilização de regras socialmente aceitas pela sociedade”.

Porém, cabe destacar, que a tendência à homogeneização provocada pelas orientações à ordem institucional não anula as demandas competitivas, fazendo com que processos competitivos e processos institucionais caminhem juntos, ou seja, há uma interação constante entre o ambiente técnico, pressionado pelo controle ambiental exercido sobre os resultados (isomorfismo

competitivo), e o ambiente institucional, comprimido pelo controle ambiental exercido sobre a adequação da estrutura organizacional às pressões sociais (isomorfismo institucional), estabelecendo formas e relações organizacionais à medida que favorecem a legitimação das ações, gerando deste modo um isomorfismo ambiental (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999).

[...] os seguidores da abordagem institucional atentam para as propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais a estratégia é definida, guiados pela necessidade de aprofundar o conceito de ambiente e examinar o efeito na ação organizacional de facetas ambientais até então negligenciadas, como os valores/crenças e as regras socialmente constituídas. Nessa perspectiva, crescem em importância os conceitos de ambiente técnico e de ambiente institucional como facetas significativas da dimensão contextual, bem como a acepção de imersão social (embeddedness) das organizações, o que implica em permanente processo de mútua constituição na relação organização-ambiente (Fonseca & Machado-Da-Silva, 2002, p. 105).

A sobrevivência da organização dependerá da manutenção do permanente alinhamento entre as pressões de legitimidade, oriundas de seu ambiente institucional, e as exigências oriundas do ambiente técnico de eficiência. Desse modo, a “ação organizacional é desencadeada com base no reconhecimento de que vantagens competitivas são obtidas mediante a implantação de estratégias coerentes com o conjunto de significados socialmente compartilhados [...] resultando em modelos de comportamento que direcionam as relações entre as organizações, e as induzem a confrontarem-se de maneira homogênea” (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999, p. 33).

Em síntese, a perspectiva institucional considera a formulação da arquitetura organizacional não como um processo racional, mas, sujeito às pressões externas e internas, que levam as organizações de um campo a parecer-se com as demais, à medida que o tempo passa (Hall, 2004), contribuindo para desvelar o processo “irracional” ou forçado de administrar os negócios (estabelecer estratégias), que acaba passando despercebido no dia a dia das organizações. Contribui em possibilitar uma perspectiva crítica sobre o posicionamento estratégico da organização em relação ao seu ambiente, em especial no contexto dos aglomerados organizacionais.

No intuito de evidenciar as constatações levantadas, assim como as contribuições elencadas no contexto teórico de referência, o presente artigo apresenta um estudo que tem como objetivo analisar o contexto isomórfico ambiental do Arranjo Produtivo Local (APL) de Malhas, localizado no município de Imbituva, mediante a identificação e análise das pressões de natureza coercitiva, mimética e normativa, relacionadas ao contexto ambiental das organizações. A investigação no APL de Malhas de Imbituva se justifica em função de sua representativa para as organizações locais, bem como, pelo histórico de posicionamentos de mercado, decorrentes de diferentes posturas estratégicas, demonstrando assim a efervescência e o dinamismo das práticas de gestão do grupo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do estudo foi desenvolvida uma pesquisa aplicada (Gil, 1999; Vergara, 2005; Cervo & Bervian, 2002), que buscou, por meio da análise documental, identificar as variáveis (pressões) que influenciam a formulação estratégica do grupo. Corresponde a uma pesquisa de natureza qualitativa, pois não tem o propósito de quantificar nem ao menos generalizar os fatos analisados, mas, sim identificar subjetividades ligadas ao fenômeno.

Ainda classifica-se como uma pesquisa descritiva, que visa descrever fatores chaves desencadeadores do fenômeno sem, porém, tentar explicar o porquê das relações de causa e efeito. Cabe destacar que a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade abordada, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (Neuman, 1997). Na pesquisa realizada esse conjunto corresponde aos fatores isomórficos ambientais, evidenciados pela teoria institucional: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa documental, tendo em vista que os dados utilizados foram coletados em documentos correspondentes a dados secundários, extraídos de fontes primárias por terceiros, já tendo passado por análises anteriores (Gil, 1999; Vergara, 2005). Os dados documentais foram extraídos de documentos preexistentes sobre o APL.

De acordo com sua classificação, o nível de análise foi organizacional, representado por empresas associadas ao APL de Malhas, localizado no município de Imbituva, no Estado do Paraná. Conforme observa Bressan (2000), a unidade de análise diz respeito ao que o caso representa, podendo manifestar-se por um indivíduo, uma decisão organizacional, um programa interno, pela implantação de novos processos de gestão e por mudança organizacional. Desse modo, a unidade de análise para este estudo caracteriza-se pelas pressões de natureza coercitiva, mimética e normativa.

Os dados para análise e consecução do estudo foram coletados a partir da consulta de dois documentos correspondentes à realidade do APL de Malhas, localizado no município de Imbituva, os quais são: i) Estudo de caso sobre o APL de malhas do município de Imbituva, desenvolvido pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, no ano de 2006; e ii) Trabalho de Conclusão de Curso denominado Arranjo Produtivo Local: um estudo de caso no setor têxtil de Imbituva, desenvolvido por acadêmicos do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, campus Iriti, no ano de 2008.

Justifica-se a escolha das fontes por consistirem em informações e análises independentes do APL; no caso do estudo do IPARDES por se tratar de um material de referência, dado sua

profundidade de análise e o rigor científico aplicado, e o Trabalho de Conclusão de Curso, em razão de parte dos autores terem acompanhado a pesquisa realizada, que abordou as relações existentes no APL, e inspirou o desenvolvimento de uma nova pesquisa, apresentada nesse artigo, fruto dos questionamentos levantados a partir dos resultados obtidos no TCC, com a consequente reanálise das informações, tendo por base o viés isomórfico. Em tempo, cabe destacar que outras fontes serviram de consulta para o desenvolvimento da pesquisa acerca do Arranjo Produtivo Local, como o portal do APL de Malhas de Imbituva, porém, não foram utilizados com base de dados específicos da análise.

Visando captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos dos documentos, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999, pp. 214-215), “permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias”. Contudo, adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, pelo fato de que ela conserva a forma literal dos dados, atendo-se às evidências existentes entre as unidades e as categorias adotadas (Laville & Dionne, 1999).

Para facilitar a comparação das evidências empíricas com os preceitos teóricos, foram estabelecidas as categorias analíticas, a partir das abordagens teóricas balizadoras do estudo, caracterizando assim o modelo de grade fechada, no qual os conceitos teóricos são traduzidos em indicadores que permitem a categorização dos conteúdos, de acordo com os objetivos do estudo (Laville & Dionne, 1999; Vergara, 2005), sendo apresentadas no quadro 1.

| CATEGORIA   | DIMENSÕES  | ELEMENTOS                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Isomorfismo | Coercitivo | Regras formais e informais ligadas aos aspectos culturais aceitos na sociedade; Pressões formais e informais oriundas de legislações emanadas pelo Estado, por órgãos representativos dos setores econômicos ou pela indústria (Pacheco, 2002). |
|             | Mimético   | Práticas comuns, ou seja, “a imitação de arranjos estruturais e procedimentos levados a efeito com sucesso por outras organizações” (Machado-Da-Silva & Vizeu, 2007, p. 90).                                                                    |
|             | Normativo  | Profissionais influentes, escritórios e consultores organizacionais, estudiosos da área, escolas de negócios, dentre outros atores sociais (Machado-Da-Silva & Vizeu, 2007).                                                                    |

**Quadro 1** – Categoria, dimensões e elementos de análise.

Fonte: Contexto teórico de referência.

As categorias analíticas utilizadas neste estudo foram definidas a priori com base no contexto teórico de referência (estratégia, ambiente organizacional, análise institucional e isomorfismo) adotado no estudo.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Arranjo Produtivo Local – APL, segundo o Sistema de Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, 2009), é um termo utilizado para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva localizado em um mesmo espaço geográfico, limitado ao município, e que possui importância relevante no desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma determinada região. Por meio do vínculo de articulação, interação, aprendizado coletivo e cooperativismo, somado ao apoio de diferentes instituições locais, podem favorecer ao desenvolvimento das competências industriais com foco no desempenho da competitividade no mercado global.

O Município de Imbituva está localizado na região Sudeste do Estado do Paraná, na Microrregião Geográfica (MRG) de Prudentópolis, a qual é composta pelos municípios de Ivaí, Ipiranga, Guamiranga, Teixeira Soares, Fernandes Pinheiro, Imbituva e Prudentópolis. Situa-se a uma distância de 180 km da Capital do Estado, Curitiba, e a 76 km de Ponta Grossa, ocupando uma área de 676 km<sup>2</sup>.

O APL de Malhas de Imbituva está inserido num ramo de atividade que apresenta, em nível nacional, aglomerações produtivas importantes, que se constituem como referências no segmento de malharia. Comporta o maior número de empresas produtoras de malhas retilíneas e tricô do Estado do Paraná, caracterizando uma aglomeração com significativa importância para a economia local, em termos de geração de emprego e renda. Atualmente, é composto, por 44 empresas formais de micro e de pequeno porte, que têm por especialização a produção de malhas. Estas empresas são responsáveis por aproximadamente setecentos empregos diretos e indiretos; estes últimos, trabalhadores domiciliares que prestam serviços em algumas das etapas do processo produtivo, principalmente nas de bordado, crochê e acabamento em geral.

A atividade de malharia teve início, em Imbituva, por volta de 1975, quando uma senhora, do lar (Alcione Chioratto), objetivando aumentar a renda familiar, começou a revender malhas de uma malharia de Ponta Grossa, atuando como sacoleira. A empresa que lhe fornecia as mercadorias estava encerrando suas atividades, então lhe ofereceu o maquinário para que ela pudesse

confeccionar suas próprias malhas. Nesse momento, a pioneira ofereceu sociedade à Irene Bobato, e assim fundaram a primeira malharia de Imbituva (IPARDES, 2006; BENSBERG; PABIS FILHO, 2008).

Depois dessa empresa, outras surgiram, consolidando a atividade na cidade. Conforme pode ser observado no trecho a seguir, após a instalação da primeira malharia, houve um intenso movimento de diversas pessoas da cidade pela busca de aprendizado sobre o ofício, ampliando assim o número de organizações no município. “Muitas mulheres e jovens pediram que Alcione os ensinasse o ofício de tecer, cortar, costurar e bordar” (IPARDES, 2006, p. 21).

O fator determinante que guiava o interesse daqueles que buscavam o aprendizado estava ligado à necessidade de incrementar a renda familiar, o que configura um aspecto importante na trajetória de formação do aglomerado, qual seja: o envolvimento gradativo de habitantes do local atraídos pelas possibilidades de ampliação de renda.

Considerando-se a vivência dos funcionários no dia a dia das organizações, o que contribui em demasia para o treinamento, adquirindo assim conhecimento acerca de determinadas funções, de acordo com o relato abaixo, pessoas que atuavam, inicialmente, como faccionistas daquelas primeiras empresas que foram fundadas, tornaram-se empresários ao longo dos anos. “Há casos em que ex-funcionários de malharias fundaram suas próprias empresas” (IPARDES, 2006, p. 28).

Os dois trechos destacados acima constituem casos de isomorfismo normativo e mimético, respectivamente, decorrentes do aprendizado dado por meio de um profissional influente, assim como a repetição posterior das práticas aprendidas, pelos ex-funcionários em suas próprias organizações.

Entretanto, percebe-se que, inicialmente, a atuação desses estabelecimentos acontecia de forma isolada e desarticulada. Essa posição individualista dos empresários locais foi, categoricamente, observada por uma nova moradora do município e que viria a constituir importante liderança local, responsável pela estruturação de uma nova configuração institucional e de cooperação entre as empresas integrantes do ramo de malharias da cidade. Destaca-se que, em 1980, quando essa liderança local chegou a Imbituva, havia de nove a dez malharias instaladas, que competiam acirradamente entre si.

Indignada com a falta de noção de coletividade dos empresários locais do ramo e valendo-se de sua relação pessoal com a primeira-dama do município, realizou com esta uma viagem, em 1983, a Ibitinga (SP), para visitarem a Feira de Bordados daquela cidade. Retornando, iniciou um trabalho de convencimento do Prefeito e dos empresários locais acerca da necessidade e viabilidade de realizar uma Feira de Malhas em Imbituva, momento no qual a líder resolveu aderir ao ramo,

tornando-se, também, proprietária de malharia (IPARDES, 2006).

Os pontos ressaltados no trecho acima podem ser compreendidos, inicialmente, como elementos de um isomorfismo mimético, caracterizados essencialmente pela busca de práticas desenvolvidas em outras organizações, e, que, posteriormente originaria um isomorfismo coercitivo, levando as organizações a adotarem a feira como alternativa essencial para a comercialização de seus produtos.

Essa iniciativa representou a oportunidade de promoção e divulgação dos produtores locais, dando, assim, maior visibilidade ao pólo de malhas, aumentando as vendas e expandindo o segmento.

Com o incentivo da Prefeitura e a adesão de 11 empresários, aprovou-se a realização, no mesmo ano, da primeira Feira de Malhas de Imbituva (Femai), que estimulou a cunhagem e a divulgação da cidade como Capital das Malhas. Entretanto, para a realização da Feira, havia necessidade de uma instituição que administrasse formalmente o evento e que estivesse habilitada a gerir os recursos que seriam repassados pela Prefeitura para esse fim. Por conta disso, sob a administração da líder, criou-se a Imbitumalhas, instituição que a partir de então teve como principal atribuição à realização das feiras subsequentes. Como o sucesso da primeira Feira de Malhas, a atividade ganhou impulso e novas empresas familiares foram criadas, expandindo a produção local (IPARDES, 2006).

A dinâmica dos acontecimentos acima, caracteriza a formação de fatores de isomorfismo coercitivo, que ao mesmo tempo em que passa a incentivar o desenvolvimento da atividade no APL, também acaba normalizando a atividade, uma vez que a entidade Imbitumalhas ficou responsável pela gerência e intermediação dos investimentos da prefeitura para as organizações, referente à feira, principal instrumento inicial de apoio governamental.

A partir da década de 1990, com a abertura do mercado interno, dando vez à concorrência internacional e com a política macroeconômica, voltada para a estabilização monetária, desencadeou-se uma crise no setor têxtil/vestuário no País, atingindo também as malharias de Imbituva.

Segundo o relato de algumas lideranças, houve, nesse período, uma "peneirada" nas empresas, restando apenas metade do total, mais especificamente aquelas que inovaram e investiram pesado na atividade. Nesta época, inicia-se um processo de reestruturação das empresas da região com a aquisição, por uma das empresas do APL, da primeira máquina de tecelagem computadorizada seguida pelas demais (IPARDES, 2006).

Esta situação representa um caso de isomorfismo coercitivo, oriundo do ambiente externo ao

APL, dado pela concorrência de produtos internacionais, forçando a uma melhora na qualidade dos produtos. Cabe destacar que a colocação da máquina de tecelagem computadorizada como solução comum pelas organizações frente ao momento de grande incerteza representa um isomorfismo mimético, na qual uma mesma solução é adotada por várias organizações, ou seja, a busca pela certeza.

#### **4.1 CONTEXTO AMBIENTAL, PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E PADRÕES ISOMÓRFICOS**

A predominância absoluta da gestão empresarial familiar, organizadas em sociedade limitada, estabelecida entre membros com vínculos de parentesco. Caracteriza-se pela presença, em sua totalidade, de empresas de micro e pequeno porte. Em função de sua característica familiar, a mão-de-obra do APL de malhas é composta, além dos funcionários (formais e informais), também por familiares, seja em funções produtivas, seja na administração (gerência).

De acordo com o trecho em destaque abaixo, a maioria das empresas do APL de Malhas de Imbituva recorre à contratação de trabalhadores domiciliares.

Os empresários, na maioria dos casos, terceirizam o trabalho das costureiras domiciliares para algumas das etapas do processo produtivo (bordados e acabamentos em geral). Há, ainda, trabalhadores domiciliares que prestam serviços de facção em todas as etapas do processo produtivo para as empresas do APL, desenvolvendo desde a tecelagem até a produção final das peças (montagem). Esses grupos de prestadores de serviços informais são constituídos, na sua maior parte, de pessoas que já foram empregados registrados nas empresas locais e que, diante de uma oportunidade de investimento, acabaram adquirindo suas próprias máquinas, preferindo ou optando, dessa forma, por trabalhar em casa (IPARDES, 2006).

A dinâmica de desenvolvimento das atividades de contratação e aplicação de mão-de-obra na produção e administração das malharias constitui-se em modelos de isomorfismo mimético, que acaba consolidando práticas comuns entre as organizações, deste modo favorecendo a padronização dos produtos. Por sua vez, caso sejam atividades fortemente arraigadas na padronização, podem acabar inibindo a inovação e criatividade, inerentes ao perfil de cada empreendedor.

Nas empresas predomina a capacitação e o treinamento da mão-de-obra no próprio local de trabalho, em serviço. Em menor proporção, recorre-se a instituições ou empresas externas para a realização do treinamento. Aquelas que realizam treinamento fora do estabelecimento buscam basicamente à Escola de Malhas, que é uma instituição de ensino profissionalizante do ramo de

malharias da cidade. Os tecelões e operadores das máquinas computadorizadas, são funções que se destacam no APL de Malhas, por ser a que requer maior qualificação. Ressalte-se que, em alguns casos, um mesmo profissional programador atende a várias empresas do APL, o que denota a escassez e a falta de profissionais com esse perfil na região. Há empresas que encaminham os seus funcionários para participar de treinamentos em cursos de modelagem realizados no Senai e no Serviço Sociais da Indústria (Sesi) da cidade de Ponta Grossa. Entretanto, é bastante comum a participação dos próprios empresários nos cursos de capacitação oferecidos pelas instituições afins, os quais acumulam e centralizam, concomitantemente, as funções produtivas e administrativas (IPARDES, 2006).

Estas situações, acerca do aprendizado, reforçam a análise anterior, sobre os efeitos do isomorfismo mimético nas organizações. Não somente os funcionários acabam aprendendo os ofícios nos mesmos lugares e por meio dos mesmos processos como também os próprios empresários se vêem em locais comuns de difusão destes conhecimentos, possibilitando a troca de experiências e sua reprodução pelas organizações.

Com respeito às formas de cooperação entre os empresários locais, foram descritas várias circunstâncias de relações interativas, destaca-se entre elas: a) à concepção dos produtos; fornecimento de moldes entre os empresários com o objetivo coletivo de padronizar os tamanhos; b) troca de cores de fios entre os fabricantes locais, ação favorecida pelo fato de todos se conhecerem e pela proximidade física; c) troca de moldes, que ocorre eventualmente, ou ao empréstimo de uma roca de lã nova para ser testada em conjunto pelos empresários (IPARDES, 2006).

Os três grupos de fatores destacados acima, em relação ao desenvolvimento e consolidação de interação entre as instituições existentes, caracterizam-se como isomorfismo normativo e mimético, no qual empresas que detém uma estrutura mais completa repassam (influenciam) as empresas deficitárias parte de seus conhecimentos e que tem como consequência direta à homogeneização dos procedimentos.

Em relação à troca de idéias, com o início do Projeto APL, observou-se que os empresários passaram a se reunir com maior freqüência, destacando-se que a união advinda da articulação em torno da iniciativa tem beneficiado a cooperação entre os empresários locais para a realização de viagens conjuntas a feiras e eventos de moda, conduzindo a ganhos de diferenciais aos participantes, em função de novas ideias para a concepção de produtos (IPARDES, 2006).

Observa-se que o discurso acima é permeado de elementos que constituem ações de isomorfismo normativo, coercitivo e mimético. Normativo, dado pela influência dos empresários

que encabeçam a governança do APL e que determinam as ações que devem ser realizadas pelas demais instituições do grupo. Por sua vez, estas ações geram o isomorfismo mimético pela busca, por meio das viagens a feiras e eventos, de novas práticas desenvolvidas por outras organizações, de diferentes regiões do país, que se destacam por apresentar diferenciais competitivos superiores, e assim ocuparem posição de destaque no mercado de malharias. O isomorfismo coercitivo se dá pelo fato de que as demais organizações sejam elas pertencentes ao APL ou não apenas terão acesso aos novos conhecimentos, facilitados pela força do grupo dominante, caso aceite as condições impostas, submetendo-se às decisões do mesmo.

Além das alianças e da interação entre as organizações componentes do APL e entre estas e instituições de destaque no setor, com o intuito de fortalecer o posicionamento competitivo a partir da troca de experiências, difusão de conhecimentos e geração de ideias e inovações, em relação ao processo de gestão estratégica, cabe destacar que as empresas do APL de Malhas de Imbituva utilizam, fundamentalmente, três canais como meio de comercialização dos seus produtos: i) lojas da fábrica; ii) feira de malhas; e iii) representação comercial (IPARDES, 2006).

Observa-se sobre as estratégias de comercialização adotadas pelo grupo, que há um espírito coletivo, decorrente da orientação dos empresários, que, mesmo não possuindo os produtos desejados pelos consumidores, adotam a postura de encaminhar os compradores (clientes), para outras malharias da cidade que possuem o produto específico procurado pelo consumidor, evitando assim que a rivalidade entre os concorrentes se faça superior aos princípios da cooperação responsáveis pela coesão do APL.

No que se refere ao processo de tomada de decisão, percebe-se que as organizações do APL desenvolvem suas ações por meio da divisão em grupos, em cada grupo se responsabiliza por atividades específicas, buscando alternativas cabíveis mais eficientes para sanar as dificuldades apresentadas e gerar resultados positivos a todo o grupo, relatando, em reunião, as sugestões para os demais integrantes, a partir de um consenso, por meio de votação, a decisão é tomada, conforme pode ser observado no trecho abaixo.

Esta estratégia estimula a participação dos envolvidos. A gestão compartilhada é importante porque mantém esforço para fins comuns e integrados, desta forma, evitando ações isoladas e sobreposições dos empresários. Além disso, a troca de experiências e o aprendizado entre os atores, potencializam a identificação de oportunidades, o que maximiza as chances de os empresários tomarem as decisões mais justas e corretas, contribuindo assim para o crescimento e consolidação do grupo (BENSBERG; PABIS FILHO, 2008).

A adoção de um processo de tomada de decisão permeado pela divisão de grupos,

direcionados à solução de problemas ou ao planejamento levando-se em consideração os interesses de todos, cujas alternativas mais eficientes são definidas pela maioria, obrigando a todas as organizações a adoção, apresenta-se como um ciclo isomórfico desencadeado por ações de natureza normativa (influência dos profissionais internos e externos, além de práticas estruturadas de mercado), que geram uma pressão coercitiva (imposição da maioria, a partir de votação livre) e impacta num resultado mimético (implicação de soluções comuns, independente das especificidades de cada organização).

Os principais fornecedores de matéria-prima, componentes, máquinas e serviços de assistência técnica do APL de Malhas de Imbituva situam-se fora da região de abrangência do arranjo. Em termos de matéria-prima (lãs e fios), os distribuidores de maior importância estão nos Estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, estando apenas um deles localizado no interior do Estado do Paraná (Arapongas). Apesar dos diversos fornecedores, as compras de matéria-prima são feitas de modo conjunto, mediante a intermediação da Imbitumalhas (IPARDES, 2006).

Na visão dos participantes do APL, essa ação cooperativa favoreceu a todos, visto que as empresas fornecedoras das matérias-primas praticam preços especiais para compras acima de 1.200 quilos de lãs e fios. A compra conjunta não somente favorece as organizações em termos de custos, como também criam uma dependência em relação à limitação de acesso aos produtos diferenciados, uma vez que o processo estabelecido acaba gerando comodidade e economia, por outro lado gera padrões de isomorfismo mimético e coercitivo, em decorrência da padronização e pelo favorecimento do grupo de organizações filiadas a Imbitumalhas.

O maquinário utilizado no APL é proveniente, em sua grande maioria, de empresas do Rio Grande do Sul (Caxias do Sul), as quais fornecem, além das máquinas computadorizadas (importadas da Itália), as máquinas elétricas manuais e as de costura. Os serviços especializados mais simples de assistência técnica para máquinas computadorizadas são fornecidos por um profissional do próprio APL (especialista, treinado e credenciado por uma empresa do Rio Grande do Sul) e, em casos de conserto e manutenção mais complexos, quando não há possibilidade de resolver o problema no local (IPARDES, 2006). Destacam, ainda, a relevância dos fornecedores enquanto importantes patrocinadores da Feira de Malhas, a qual, para alguns empresários, é a principal fonte de comercialização.

A partir da análise do contexto acima, evidencia-se a ocorrência de isomorfismo normativo, essencialmente, em função da influência que os fornecedores exercem nas organizações, pois estes acabam fidelizando as empresas por meio da dependência da assistência técnica. Em muitos casos, quando se trata de maquinários especializados, os empresários desconhecem os aspectos técnicos

envolvidos em cada equipamento e ficam a mercê das orientações de consultores, que no caso do APL se trata de um único especialista para atender a todas as organizações.

As principais fontes de pesquisa para a concepção das coleções são, em primeiro lugar, catálogos, revistas e *sites* especializados em malhas; e em segundo lugar, as visitas a feiras em outras regiões do País, especialmente em Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Com relação à primeira fonte de informação, deve-se ressaltar que determinadas revistas (especialmente as italianas) somente são acessíveis às empresas de maior porte, dados os altos custos para a sua aquisição. Quanto às visitas a feiras, mencionou-se que antigamente isso não era possível em função dos custos elevados, mas agora, como ação coletiva, na qual os empresários rateiam os custos, essa fonte de informações tornou-se viável (IPARDES, 2006).

Tais aspectos tornam-se relevantes para observação acerca do fato de que a coesão, entre os empreendedores que compõem o APL de Malhas de Imbituva, foi algo que não se manifestou de imediato nas ações das organizações, sendo desenvolvida ao longo do tempo, muitas vezes pela percepção dos próprios participantes, ou ainda pela imposição do mercado, que se demonstrando altamente competitivo, acarreta implicações sobre as organizações que atuam isoladamente, dificultando seu entrelaçamento com o mercado.

Considerando-se que em função de seu contexto ambiental, as organizações componentes do APL de Malhas de Imbituva, estão sujeitas, essencialmente, ao isomorfismo coercitivo, que de acordo com Pacheco (2002), constitui-se em regras formais e informais ligadas aos aspectos culturais aceitos na sociedade; e pressões formais e informais oriundas de legislações emanadas pelo Estado, por órgãos representativos dos setores econômicos ou pela indústria.

Abaixo, no quadro 2, são apresentadas as principais entidades responsáveis pelo processo de isomorfismo coercitivo, tendo em vista que exercem diversas pressões externas sobre as organizações do APL, positivas e/ou negativas, por força de Lei ou não. Tais pressões fazem com que as organizações adotem procedimentos homogêneos e acabam limitando a diversidade, assim como a criatividade e inovação, inerentes tanto às especificidades dos gestores, quanto das organizações.

| INSTITUIÇÕES                                               | IMPLICAÇÕES ISOMÓRFICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Associação das Malharias de Imbituva (Imbitumalhas)</b> | No contexto atual do Arranjo Produtivo Local de Imbituva, a Imbitumalhas tem desempenhado um papel fundamental como entidade coordenadora das ações de consolidação do arranjo. É a instituição que centraliza todas as ações do APL. Para tanto, conta com a afiliação de 44 empresas (todas as empresas do APL são associadas à Imbitumalhas), com o apoio e a participação de todos nas reuniões e com a adesão maciça aos projetos de desenvolvimento do arranjo.                                                                              |
| <b>Instituto Euvaldo Lodi (IEL)</b>                        | A Fiep, representada pelo IEL, tem desenvolvido ações no APL de Malhas de Imbituva em conformidade com a sua linha prioritária de atuação em APLs do Estado do Paraná e consoante com o programa de apoio a arranjos produtivos desenvolvido pela Rede APL Paraná, que consiste no Planejamento Compartilhado do APL, cuja ação constituiu um marco para a inserção e a aproximação de outras entidades no arranjo, bem como para a mobilização e o fortalecimento do empresariado local.                                                          |
| <b>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)</b> | Alinhado às suas funções e diante da necessidade de readequação da Escola de Malhas do APL de Imbituva, o Senai de Ponta Grossa inseriu-se no arranjo a partir de 2005, sendo um importante parceiro no desenvolvimento do projeto de melhoria da qualificação profissional do município. A proposta de convênio prevê que o Senai assuma a condução metodológica dos cursos, promovendo, dessa forma, a certificação e a expedição de um diploma para os seus concluintes.                                                                        |
| <b>Prefeitura Municipal de Imbituva</b>                    | A Prefeitura de Imbituva apóia o ramo de malharia por meio de investimentos na manutenção e pintura dos pavilhões onde ocorre a Feira de Malhas, anualmente, na cidade. Atua também na gestão da Escola de Malhas, disponibilizando duas funcionários municipais, além de responsabilizar-se pela cessão do espaço físico onde funciona a Escola.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Escola de Malhas</b>                                    | A Escola de Malhas de Imbituva existe há 22 anos e surgiu da necessidade de treinar a mão-de-obra local, a partir do aumento da demanda e da expansão das malharias no município. A Prefeitura disponibiliza a estrutura onde está instalada a Escola, em prédio alugado, onde funcionam também a Secretaria Municipal da Criança, da Assistência Social e o Conselho Tutelar. A Escola foi reestruturada recentemente, ganhando um espaço mais amplo. A Prefeitura, ainda, cedeu à Escola duas funcionários públicos, que atuam como instrutoras. |
| <b>Feira de Malhas de Imbituva (FEMAI)</b>                 | A Femai é o grande evento do segmento de malha retilínea do município de Imbituva, ficando sua organização e realização a cargo da Imbitumalhas, com a colaboração da Prefeitura Municipal e dos patrocinadores. É de extrema importância, principalmente para as empresas de menor porte, que viabilizam uma parcela considerável de suas vendas durante nesse período.                                                                                                                                                                           |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado do Paraná</b>         | O SINDITEXTIL é responsável pela representação das organizações quanto às demandas de normatização e regularização regional da atividade de fiação e tecelagem, principalmente a legislação trabalhista.                                        |
| <b>Sindicato dos trabalhadores na Indústria de Fiação e Tecelagem de Imbituva</b> | O sindicato dos trabalhadores é responsável pela representação dos funcionários quanto às demandas de normatização e regularização regional da atividade profissional de fiação e tecelagem, principalmente inerentes à legislação trabalhista. |

**Quadro 2** – Isomorfismo Coercitivo e Instituições Geradoras.

Fonte: Análise documental (2009).

Essenciais para a sobrevivência do APL de Malhas de Imbituva, independente de impactos positivos ou negativos, as instituições apresentadas acima são responsáveis por diferentes pressões externas, formais ou informais, legitimadas por valores culturais da sociedade, que além de determinar as práticas e posturas estratégicas do APL e de suas organizações individualmente, são responsáveis pela manutenção do setor como um todo, tendo em vista que estão diretamente ligadas a organizações externas ao APL.

Após a análise e discussão das práticas de gestão das organizações componentes do APL de Malhas de Imbituva, representadas pela ação conjunta dos empreendedores do setor de malharia no município, a seguir é apresentada uma síntese sobre os principais fatores identificados no contexto ambiental do grupo, bem como a possível classificação isomórfica dos mesmos, em função de suas diferentes implicações sobre a dinâmica organizacional das empresas, levando-se em consideração as percepções dos gestores envolvidos.

| <b>FATORES</b>                                  | <b>ISOMORFISMO COERCITIVO</b> | <b>ISOMORFISMO MIMÉTICO</b> | <b>ISOMORFISMO NORMATIVO</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Criação de empresas por ex-funcionários</b>  |                               | X                           |                              |
| <b>Criação da Imbitumalhas</b>                  | X                             | X                           | X                            |
| <b>Crise no setor (abertura de mercado)</b>     | X                             |                             |                              |
| <b>Introdução de maquinário computadorizado</b> |                               | X                           |                              |
| <b>Contratação de facção</b>                    |                               | X                           |                              |

|                                       |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <b>Capacitação dos trabalhadores</b>  |   | X |   |
| <b>Capacitação dos empresários</b>    |   | X |   |
| <b>Concepção dos produtos</b>         |   |   |   |
| <b>Troca de moldes e materiais</b>    |   | X | X |
| <b>Decisões do APL (governança)</b>   | X | X | X |
| <b>Compras conjuntas</b>              | X | X |   |
| <b>Influência dos fornecedores</b>    |   |   | X |
| <b>Instituições vinculadas ao APL</b> | X |   |   |

**Quadro 3** – Fatores isomórficos identificados no APL de Imbituva.

Fonte: Análise documental (2009).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito central, com base em uma análise documental, construída a partir da percepção de diferentes atores sociais, descrever os fatores isomórficos que influenciam o processo de formulação estratégica das organizações componentes do Arranjo Produtivo Local de Malhas da cidade de Imbituva.

A partir da análise dos dados extraídos do dois documentos, criados a partir da percepção dos gestores e de documentos gerenciais do APL de Malhas de Imbituva, foi possível constatar que as práticas institucionais e ações estratégicas das organizações responsáveis por sua composição, encontram-se sob a interferência dos três mecanismos básicos apontados por DiMaggio e Powell (1983 como citado em Machado-da-Silva & Fonseca, 1999), sendo estes de natureza coercitiva, normativa e mimética. Tais fatores operam tanto individualmente, como de forma integrada, gerando um forte isomorfismo ambiental.

Apesar dos diversos fatores isomórficos apresentados, as ações promovidas e incentivadas pelo APL, a partir das decisões dos diretores ou do voto da maioria dos participantes, são de

extrema importância para a região, permitindo à consolidação da atividade local, assim como, a geração de riquezas. Porém, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento, proporcionam limitações às ações autônomas das organizações em virtude das dependências criadas em relação ao acesso de recursos e conhecimentos, assim como, na redução de custos em função dos ganhos de escala por meio da força da coletividade, realizada por meio de alianças estratégicas.

Não obstante tais influências isomórficas, as organizações possuem características próprias que as identificam e diferenciam das demais, seja em seus processos ou produtos, ou em termos de práticas de gestão e competências e habilidades de pessoal, ficando evidente que o processo de formulação estratégica, formal ou informal, planejado ou emergente, não segue uma linha racional, pura e simplesmente, mas ao contrário, é permeado pelos diversos fatores isomórficos identificados no contexto ambiental do APL, percebidos distintamente pelas organizações, que limitam suas escolhas, mas, não ao nível de determinar a anulação das mesmas.

Em síntese, a formulação estratégica das organizações componentes do APL de Malhas de Imbituva transpassa pela compreensão e adoção das normas e valores socialmente constituídos em seu ambiente institucional de atuação e pela adequação de suas práticas, ora influenciando o contexto ambiental, e ora sendo influenciadas por este, em um ciclo isomórfico caracterizado por ações arraigadas na coerção, no mimetismo e na normativa.

Como contribuições da pesquisa, destaca-se que o presente estudo descerre novas perspectivas de análise, a serem exploradas em futuras investigações, como: i) análise causal dos fatores isomórficos no tempo sobre as práticas estratégicas das organizações; ii) estudo do impacto das ações estratégicas do APL sobre as organizações que apresentam menor índice de estruturação; e iii) investigação sobre relações de poder no APL e suas implicações sobre os elementos isomórficos encontrados.

Como limitação, percebe-se que o uso de dados coletados em fontes secundárias, como documentos resultantes de informações analisadas por outros pesquisadores (relatórios de pesquisas), pode implicar em uma compreensão limitada da realidade que é objeto do estudo, tendo em vista que, os dados primários oriundos de discursos dos entrevistados e de documentos gerenciais, passaram por uma análise prévia dos pesquisadores, estando assim sujeitos aos seus juízos de valor, carregados de princípios e valores responsáveis pela significação das informações, podendo não condizer com as opiniões fidedignas dos atores sociais atrelados ao contexto analisado.

## REFERÊNCIAS

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan.
- Bensberg, D. A., & Pabis Filho, L. T. (2008). *Arranjo Produtivo Local*: um estudo de caso no setor têxtil de Imbituva. Trabalho de Conclusão de Curso. UNICENTRO.
- Bressan, F. (2004). *O método do estudo de caso*. Administração On Line. São Paulo, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 15, dez.
- Camargos, M. A., & Dias, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Dias, C. M. M. (1991). Tendências evolutivas do turismo e da hotelaria. *Turismo em Análise*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-99, nov.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1999). *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira.
- FIPE, Federação das Indústrias do Estado do Paraná. (2009). *Arranjo Produtivo Local*. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br>>. Acesso em: 17 jun.
- Fonseca, V. S., & Machado-Da-Silva, C. L. (2002). Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gohr, C. F., Neto Moretto, L., & Santana, E. A. (2002). Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. *Turismo: Visão e Ação*, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 63-90, out. 2001/mar.
- Hall, R. (2004). *Organizações*: estrutura, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice-Hall.

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2006). *Arranjo Produtivo Local de Malhas do Município de Imbituva: estudo de caso*. IPARDES.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. London: Sage Publications.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG.

Machado-Da-Silva, C. L., & Barbosa, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, set./dez. p. 07-32.

Machado-Da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenenciais e padrões institucionais. In. Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 27-39.

Machado-Da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. Vieira, M. M. F., & Oliveira, L. M. B. (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas. p. 102-118.

Machado-Da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, p. 89-100.

Neuman, L. W. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.

Pacheco, F. L. (2002). O Isomorfismo Institucional nos Teatros da Região Metropolitana do Recife. In. Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD. 1 CD.

Paiva, M. G. M. V., Cavalcanti, K. B., & Souza, T. (1996). Hotelaria do nordeste: no espelho da globalização. *Turismo em Análise*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-62, nov.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Prestes, J. M., & Bulgacov, S. (1999). Sistemas e processos organizacionais. In: Bulgacov, S. (Org.). *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas. Cap. 1, p. 17-46.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Harlow, England: Pearson Education.

Scott, W. R., & Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing*: Rational, Natural and Open Systems Perspectives. New Jersey: Prentice Hall.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Volberda, H. W. (2004). Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica*: conceitos. São Paulo: Atlas.

---

**Recebido: 14/12/2012**

**Aprovado: 31/01/2013**