

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

EDA CRISTINA BENKENDORF

Isomorfismo institucional: pressões sociais que moldam as ações das associações comerciais e empresariais

Cascavel - PR

2021

Eda Cristina Benkendorf

Isomorfismo institucional: pressões sociais que moldam as ações das associações comerciais e empresariais

Institutional isomorphism: social pressures that shape the actions of trade and business associations

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE (PPGC) DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM CONTABILIDADE.**

**LINHA DE PESQUISA: CONTABILIDADE FINANCEIRA E FINANÇAS**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR ALÁDIO ZANCHET**

Cascavel - PR

2021

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

BENKENDORF, EDA CRISTINA

Isomorfismo institucional: pressões sociais que moldam as ações das associações comerciais e empresariais / EDA CRISTINA BENKENDORF; orientador Aládio Zanchet. -- Cascavel, 2021.

135 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2021.

1. Associações Comerciais e Empresariais. 2. Teoria Institucional. 3. Isomorfismo Institucional. I. Zanchet, Aládio, orient. II. Título.

### Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de Eda Cristina Benkendorf, Aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, e de acordo com a Resolução do Programa e o Regimento Geral da UNIOESTE.

Ao(s) 10 dia(s) do mês de dezembro de 2021 às 14h00min, na modalidade remota síncrona, por meio de chamada de videoconferência, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) Eda Cristina Benkendorf, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - nível de Mestrado, na área de concentração em Controladoria. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Aladio Zanchet, Delci Grapégia Dal Vesco, Simone Leticia Raimundini Sanches. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Aladio Zanchet. Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) aluno(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE Mestrado, intitulada: "Isomorfismo institucional: pressões sociais que moldam as ações das associações comerciais e empresariais". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Delci Grapégia Dal Vesco, Simone Leticia Raimundini Sanches. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).



\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Aladio Zanchet

*Delci Grapégia Dal Vesco*

\_\_\_\_\_  
Delci Grapégia Dal Vesco

**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE EDA CRISTINA BENKENDORF, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

SIMONE LETICIA  
RAIMUNDINI  
SANCHES:91917620900

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE EDA CRISTINA BENKENDORF, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Simone Leticia Raimundini Sanches

  
Eda Cristina Benkendorf  
Aluno(a)

\_\_\_\_\_  
Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

## DEDICATÓRIA

Com amor e gratidão, aos meus pais, Douglas (*in memorian*) e Violeta Odette (*in memorian*), aos meus irmãos Esther Dorothéa (*in memorian*), Fernando e Luís Roberto (*in memorian*), pelos grandes ensinamentos de vida que oportunizaram minha trajetória de vida, nos estudos e profissional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo conhecimento adquirido, pela força e presença espiritual nos momentos mais difíceis, e por toda minha dedicação e perseverança durante todo o período do mestrado. “O Senhor é meu pastor e nada me faltará” (Salmo, 23).

Agradeço às minhas irmãs do coração, Marlene, Ellen, Juli e Rosana por todo apoio e suporte durante este período de estudos intensos, especialmente por ouvirem meus lamentos, minhas crises existenciais, e me aconselharem, sou grata pelo carinho que tiveram comigo neste caminhar.

Agradeço ao meu orientador, professor Aládio Zanchet, que me ensinou bem mais que pesquisar, que é necessário se abstrair para evoluir. Sou grata, por demonstrar confiança na minha capacidade, mesmo quando eu própria duvidava, e por todo o acompanhamento e orientação na dissertação.

Agradeço também aos sábios professores do Mestrado em Contabilidade da Unioeste, por terem contribuído para o enriquecimento do meu aprendizado, o que me permitiu evoluir como acadêmica e profissional docente.

Agradeço aos meus queridos colegas, que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento acadêmico e profissional. Por todas as parcerias de artigos e seminários, foi um grande privilégio conhecê-los, Anderson, Juliana, Josi, Katiane, Priscila, Pedro e Ricardo.

Um agradecimento muito especial aos meus colegas de trabalho no Grupo SIGHA, que incentivaram, e compreenderam os momentos de ausência. Em especial a Sônia e César que sempre me apoiaram, e compreenderam minha ânsia de evoluir profissionalmente.

Agradeço a todos os ex-presidentes e secretários executivos das Associações Comerciais e Empresariais que se dispuseram a participar da pesquisa.

Uma instituição é como uma canção;  
não é formada por sons individuais,  
mas pelas relações entre eles.

(Peter Drucker)

## RESUMO

Benkendorf, E.C. Isomorfismo Institucional: pressões que moldam as ações das associações comerciais e empresariais. 2021. 135f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, 2021.

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são organizações por meio das quais, as empresas associadas, buscam promover e legitimar seus interesses comuns, fortalecendo e desenvolvendo o ambiente econômico no qual se encontram. Estão sujeitas às pressões do ambiente no qual estão inseridas, visando reduzir incertezas e atuando de acordo com a maneira mais aceitável socialmente, a fim de legitimar suas ações, mesmo que não seja o modo mais eficiente. Essa forma de atuação, tende a produzir efeitos que as tornam mais homogêneas. Esta dissertação, teve por objetivo compreender como as pressões sociais existentes no campo organizacional das ACES, contribuem para moldar as ações das referidas entidades. Contou com quatro objetivos específicos: (i) mapear o campo organizacional das ACES; (ii) identificar a presença e os tipos de forças isomórficas no campo organizacional das ACES; (iii) verificar como as forças isomórficas exercem pressão pela homogeneização do ambiente organizacional das ACES e; (iv) explicar quais fatores influenciam no Índice de Associativismo. Orientado pela Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, foram analisadas oito ACES que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR. Foram utilizados, no estudo, como fontes de informações, dados e evidências, a partir de entrevistas realizadas com quinze de seus representantes. Trata-se de um trabalho descritivo, com abordagem qualitativa e com tipologia em levantamento e pesquisa documental, empregando análise de conteúdo e o Atlas TI. Os resultados indicam que as pressões sociais existentes no campo organizacional das ACES, moldam as ações dessas entidades, tornando-as homogêneas em termos de estrutura organizacional e valores, devido à filosofia do associativismo. Identificou-se o isomorfismo coercitivo, exercido pela legislação vigente e pelo próprio estatuto da entidade, o isomorfismo mimético, através da modelagem de estrutura, ações e processos das ACES tidas como modelos, e o isomorfismo normativo, relacionado a padronização das ACES. Constatou-se que dois fatores estão presentes nos três mecanismos, são o Estatuto Social e a *accountability*. Observou-se significativa disparidade, entre os índices de associativismo das entidades pesquisadas. Os resultados indicam que porte da entidade, quantidade de serviços ofertados e empenho da diretoria e colaboradores, em conquistar novos associados, influenciam na formação do índice. O campo organizacional das ACES, é fortemente marcado pelos valores ligados ao associativismo. A busca constante de melhorias para promoção e integração entre as diferentes atividades econômicas da região, feita por meio da cooperação entre os atores, tende a conduzir à homogeneização das ações das ACES, dentro de um mesmo campo organizacional. Para realização de pesquisas futuras, sugere-se que seja avaliado o papel de atores específicos desse campo organizacional, a partir de uma metodologia que considere a perspectiva entre atores e redes de relacionamento. Aconselha-se que os pesquisadores procurem compreender o papel específico de mecanismos contábeis, na gestão e no processo de *accountability* das ACES, que possam contribuir para moldar as ações dessas entidades. Sugere-se ainda, que pesquisas futuras analisem a relação de serviços ofertados e o índice de associativismo, sob uma perspectiva metodológica quantitativa.

**Palavras-chave:** Associações Comerciais e Empresariais. Teoria Institucional. Isomorfismo Institucional.

## ABSTRACT

Benkendorf, E.C. Institutional isomorphism: social pressures that shape the actions of trade and business associations. 2021. 135f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, 2021.

The Commercial and Business Associations (ACES), or Trade Business Associations, are organizations through which member companies seek to promote and legitimize their common interests, strengthening and developing the economic environment in which they are located. They are subject to the pressures of the environment in which they are inserted, aiming to reduce uncertainties and acting in accordance with the most socially acceptable way, in order to legitimize their actions, even if it is not the most efficient way. This way of acting tends to produce effects that make them more homogeneous. This dissertation aimed to understand how the social pressures existing in the organizational field of the ACES, contribute to shape the actions of these entities. It had four specific objectives: (i) map the organizational field of the ACES; (ii) identify the presence and types of isomorphic forces in the organizational field of the ACES; (iii) verify how the isomorphic forces exert pressure for the homogenization of the organizational environment of the ACES and; (iv) explain which factors influence the Associativism Index. Guided by the Institutional Theory, in the New Institutional Sociology aspect, eight ACES that are part of the Coordination of Commercial and Business Associations of the Western Paraná State - CACIOPAR - were analyzed. The study used, as sources of information, data and evidence, from interviews carried out with fifteen of its representatives. This is a descriptive work, with a qualitative approach and a survey and documentary research typology, using content analysis and the Atlas TI. The results indicate that the social pressures existing in the organizational field of the ACES, shape the actions of these entities, making them homogeneous in terms of organizational structure and values, due to the philosophy of associativism. The coercive isomorphism, exercised by the legislation in force and by the entity's own bylaws, the mimetic isomorphism, through the modeling of the structure, actions, and processes of the ACES that are taken as models, and the normative isomorphism, related to the standardization of the ACES, were identified. It was found that two factors are present in the three mechanisms, namely the bylaws and accountability. A significant disparity was observed between the associative indexes of the researched entities. The results indicate that the size of the entity, the amount of services offered and the commitment of the board of directors and collaborators to gain new members influence the formation of the index. The organizational field of the ACES is strongly marked by values linked to associativism. The constant search for improvements for the promotion and integration among the different economic activities of the region, made by means of cooperation among the players, tends to lead to the homogenization of the ACES' actions, within the same organizational field. For future research, it is suggested that the role of specific actors of this organizational field be evaluated, based on a methodology that considers the perspective between actors and relationship networks. It is advisable that researchers seek to understand the specific role of accounting mechanisms, in the management and accountability process of the ACES, which may contribute to shape the actions of these entities. It is also suggested that future research should analyze the ratio of services offered and the associativism index, under a quantitative methodological perspective.

Keywords: Commercial and Business Associations. Institutional Theory. Institutional Isomorphism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação. ....	21
Figura 2 - Estrutura da base teórica da dissertação .....	23
Figura 3 - Representação de Associação .....	24
Figura 4 - Princípios e valores do Associativismo .....	25
Figura 5 - Hierarquia Associativista.....	26
Figura 6 - ACES - objetivos e estratégias.....	26
Figura 7 - Representatividade de uma associação comercial .....	29
Figura 8 - Organograma Associativista .....	30
Figura 9 - Vertentes da Teoria Institucional. ....	35
Figura 10 - Mecanismos de Isomorfismo Institucional .....	48
Figura 11 – Perfil dos Ex-Presidentes. ....	66
Figura 12 - Perfil dos Secretários Executivos. ....	67
Figura 13 - Perfil das ACE. ....	68
Figura 14 - Sítio Eletrônico da ACE - Aba Serviços.....	69
Figura 15 - Campo Organizacional da ACE.....	77
Figura 16 - Folder do Sistema Supera .....	81
Figura 17 - Isomorfismo Coercitivo nas ACES .....	89
Figura 18 - Mimetismo - ACES modelos.....	92
Figura 19 - Isomorfismo Mimético nas ACES.....	96
Figura 20 - Missão, Visão e Valores. ....	98
Figura 21 - Pontuação do Programa de Certificação em Gestão.....	101
Figura 22 - Isomorfismo Normativo nas ACES .....	107
Figura 23 - Inclusão de Serviços no Portfólio .....	110
Figura 24 - Fatores que influenciam o Índice de Associativismo .....	117
Figura 25 - Isomorfismo nas ACES .....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índice de Associativismo - Per Capita .....	57
Tabela 2 - ACES selecionadas para a pesquisa .....	58
Tabela 3 - Constructo da Pesquisa.....	59
Tabela 4 - Categoria de Análise e Palavras-Chave para identificação .....	63
Tabela 5 – Soluções Empresariais oferecidas pelas ACES .....	70
Tabela 6 - Serviços x Associados x Índice .....	109
Tabela 7 - Captação x Remuneração .....	113
Tabela 8 - Fatores para um bom Índice de Associativismo.....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Associação Comercial e Empresarial de cada cidade
ACES	Associações Comerciais e Empresariais
CACB	Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
CACIOPAR	Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná
FACIAP	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NEI	Nova Economia Institucional
NSI	Nova Sociologia Institucional
ONG's	Organizações Não Governamentais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas
SPC	Sistema de Proteção ao Crédito Brasil
VEI	Velha Economia Institucional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	20
1.2.1	Geral .....	20
1.2.2	Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	21
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1	ASSOCIATIVISMO .....	23
2.2	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL.....	26
2.2.1	Avaliação da Representatividade das ACES .....	27
2.2.1.1	Índice de Associativismo.....	27
2.2.1.2	Motivação dos empresários para se associarem à entidade.....	27
2.2.1.3	Adimplência dos associados a mensalidades.....	28
2.2.1.4	Participação dos associados no dia a dia da entidade.....	28
2.2.2	Evidenciação da representatividade de uma ACE.....	28
2.2.3	Organograma Associativista.....	30
2.3	TEORIA INSTITUCIONAL.....	31
2.3.1	A Teoria Institucional e suas correntes.....	32
2.3.2	Nova Sociologia Institucional .....	35
2.4	CAMPO ORGANIZACIONAL .....	39
2.5	ISOMORFISMO INSTITUCIONAL.....	40
2.5.1	Isomorfismo Coercitivo.....	43
2.5.2	Isomorfismo Mimético .....	44
2.5.3	Isomorfismo Normativo .....	46
2.6	PROPOSIÇÕES FORMULADAS .....	49
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2	ESCOLHA DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS .....	57
3.3	ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS .....	59
3.4	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	59
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	60
3.6	ASPECTOS ÉTICOS E METODOLÓGICOS .....	62
3.7	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS .....	62
3.8	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	63
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1	PERFIL DOS INTEGRANTES DA PESQUISA .....	65
4.1.1	Perfil dos entrevistados.....	65
4.1.2	Perfil das Associações Comerciais e Empresariais .....	67
4.2	O CAMPO ORGANIZACIONAL DAS ACES .....	68
4.2.1	Parceiros das ACES.....	72
4.2.1.1	Associados .....	73
4.2.1.2	Colaboradores.....	74
4.2.1.3	Familiares .....	74
4.2.1.4	Comunidade.....	74
4.2.1.5	Parceiros institucionais e de negócios .....	75
4.2.1.6	Empresas.....	76
4.3	ISOMORFISMO COERCITIVO .....	77
4.3.1	Composição da diretoria.....	78

4.3.2	Estatuto Social .....	79
4.3.3	Processos Judiciais .....	80
4.3.4	Software para gestão das associações.....	81
4.3.5	Dependência financeira .....	82
4.3.6	Parceiros de negócios na Diretoria .....	82
4.3.7	Campanhas promocionais.....	83
4.3.8	Afiliação a CACIOPAR .....	84
4.3.9	<i>Compliance</i> .....	85
4.3.10	<i>Accountability</i> .....	86
4.3.11	Análise do Isomorfismo Coercitivo.....	88
4.4	<b>ISOMORFISMO MIMÉTICO</b> .....	90
4.4.1	Prática de Modelagem .....	90
4.4.2	Participação em reuniões .....	94
4.4.3	Visitas técnicas .....	94
4.4.4	Análise do Isomorfismo Mímético .....	95
4.5	<b>ISOMORFISMO NORMATIVO</b> .....	97
4.5.1	Missão, Visão e Valores .....	97
4.5.2	Profissionalização.....	99
4.5.3	Programas de Certificação em Gestão.....	100
4.5.4	Feira de Negócios ou Exposição do Comércio.....	102
4.5.5	Certificações que as ACES possuem.....	104
4.5.6	Premiação aos Associados das ACES .....	105
4.5.7	Análise do Isomorfismo Normativo .....	106
4.6	<b>ÍNDICE DE ASSOCIATIVISMO</b> .....	108
4.6.1	Quantidade ofertada de soluções empresariais.....	108
4.6.2	Inclusão de um novo serviço pelas ACES.....	110
4.6.3	Captação de novos associados.....	111
4.6.3.1	Benefícios oferecidos .....	111
4.6.3.2	Divulgação das ações da entidade .....	112
4.6.3.3	Conheça o seu público-alvo.....	112
4.6.3.4	Fidelização dos associados .....	112
4.6.3.5	Incentivo aos colaboradores .....	112
4.6.4	Fatores que influenciam o índice de associativismo .....	114
4.6.5	Isomorfismo Institucional nas ACES .....	118
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>121</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	121
5.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	124
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>133</b>
	<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO DE COMPROMETIMENTO ÉTICO EM PESQUISA</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são organizações por meio das quais, as empresas associadas, buscam promover e legitimar seus interesses comuns, visando fortalecer e desenvolver o ambiente econômico no qual se encontram, como explica Barnett (2018). Para esse autor, na tentativa de administrar seus setores, as empresas se unem buscando acumular poder e influência, necessários para manter ou mudar a estrutura do setor a seu favor.

As ACES, são organizações sujeitas às pressões do ambiente no qual estão inseridas e, visando reduzir incertezas, muitas vezes atuam de acordo com a maneira mais aceitável socialmente, a fim de legitimar suas ações, mesmo que essa atuação não seja o modo mais eficiente. Essa forma de atuação, tende a produzir efeitos que tornam essas entidades mais homogêneas, semelhantes entre si, mesmo que suas estruturas formais sejam diferentes (Duarte & Tavares, 2012; Carvalho Carvalho, da Cunha, Lima & Carstens, 2016).

A Nova Sociologia Institucional, uma das vertentes da Teoria Institucional, tem sido empregada no estudo das organizações. Nessa perspectiva teórica, as organizações deixam de ser vistas unicamente como sistemas de produção, que se estruturam exclusivamente para a competição e eficiência, e passam a ser percebidas no contexto de seu ambiente institucional, sendo as forças culturais, políticas, sociais e até mesmo as simbólicas, consideradas condicionantes robustas para o entendimento do comportamento organizacional (Duarte & Tavares, 2012; Carvalho et al., 2016).

Essa força que atua nas organizações, moldando-as a serem mais semelhantes entre si, é chamada de pressão isomórfica, segundo DiMaggio e Powell (1983). As pressões isomórficas, fornecem uma estrutura para entender como as organizações, dentro de um campo organizacional, se movem em direção à homogeneização de uma posição inicial de diversidade, na abordagem e forma (Font, Bonilla-Priego & Kantenbacher, 2019).

As expectativas que são disseminadas pela sociedade e as pressões exercidas pelos atores do campo organizacional (governo, fornecedores, empregados, clientes, afiliados, ou por outras instituições), acabam por condicionar as organizações a adotarem práticas semelhantes, valores e normas dadas pelos atores externos, em reação às forças dos elementos ambientais, resultando num processo isomórfico (Duarte & Tavares, 2012; Carvalho et al., 2016).

Esse processo isomórfico, ocorre devido a rapidez das mudanças institucionais, que leva às incertezas e ao alto grau de conectividade dos sistemas de informação global e à sua

complexidade resultante, forçando as organizações a se tornarem cada vez mais parecidas quanto as estruturas, procedimentos e ações (Parisi & Megliorini, 2011). Essas pressões podem ser de caráter coercitivo, persuasivo ou um convite para que as empresas se unam em percepções ou atitudes (DiMaggio & Powell, 1983).

A pressão coercitiva, está baseada nas ameaças à sua reputação e sanções sociais, que a entidade pode vir a sofrer. A pressão mimética, é o resultado de entidades modelando-se contra os exemplos de outras entidades, para se proverem de legitimidade institucional, enquanto a pressão normativa remete a importância de seguir regras estabelecidas. (Font et al., 2019).

De acordo com Meyer e Rowan (1977), o desenvolvimento de estruturas institucionais racionalizadas na sociedade, torna organizações formais, mais homogêneas e elaboradas, onde o ambiente exerce pressão nelas, para definirem ações que visem garantir sobrevivência e legitimidade.

Destarte, entende-se que as organizações de um determinado setor, tornam-se mais similares à medida que tentam transformá-las, competindo não somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social e adequação econômica. DiMaggio e Powell (1983), procuram explicar essa homogeneidade, ressaltando que o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o isomorfismo, que é uma ferramenta útil para compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As ACES, são entidades presentes em muitas cidades brasileiras, congregando pessoas jurídicas e físicas, de todos os setores da atividade econômica (agricultura, pecuária, comércio, indústria e profissionais liberais). De acordo com a CACB (2020), existem 2.300 ACES em território brasileiro, que associam mais de dois milhões de empresários em todo o país, por adesão voluntária. São instituições sem fins lucrativos, que se utilizam de diversas estratégias internas (como educação e treinamento aos seus membros, compartilhamento de informações, pesquisas e certificações) e externas (que incluem *lobby* e monitoramento de políticas, relações públicas e práticas cívicas), para se legitimar perante a sociedade (Boléat, 1996; Spillmann, 2018; Fradsen & Johansen, 2018).

Além desse papel visível, as ACES também servem como agentes de disseminação e troca de informações, dentro de uma determinada localidade e frequentemente atuam como reguladores informais da atividade do comércio e da indústria, estabelecendo padrões

voluntários de comportamento, para os seus associados e agindo como a “voz de um setor” (Rajwani et al., 2015).

Conforme explicam Fradsen e Johanse (2018), a teoria neoinstitucional, em seu início com DiMaggio e Powell (1983), já atribuía um papel importante às associações comerciais, no que diz respeito à criação de isomorfismo normativo e mimético, dentro de campos organizacionais específicos. Uma década depois, através do trabalho de Lounsbury, Ventresca e Hirsch (2003), a teoria neoinstitucional examinou o papel das associações comerciais em tempos de mudanças no setor, percebendo-as como locais de luta e transformação da identidade e dos interesses do setor. Mais recentemente, observam Fradsen e Johanse (2018, p. 95), Spillmann (2012) demonstrou como as associações comerciais americanas, cumprem seu papel de criadoras de significado de “produtores culturais para a ação econômica”.

Com portfólio diversificado de objetivos e atividades, as ACES são percebidas como agentes de identidade coletiva e atores políticos e sociais responsáveis, não somente no desenvolvimento do empresário, mas também nos negócios de seus associados, e gerenciando questões de reputação e legitimidade (Lawton, Rajwani & Minto, 2018; Spillmann, 2018, CACIOPAR, 2021). Apesar desse importante papel, observa-se que a atuação das ACES apresenta significativas diferenças nos níveis de representatividade, em suas respectivas cidades.

De acordo com a Cartilha para ACE, da Federação das Associações Comerciais e Empresariais – FACIAP, para conhecer a representatividade de uma associação, deve-se verificar a participação da comunidade empresarial no quadro social da entidade, pois quanto maior o número de associados de uma entidade, maior a interferência que esta exerce no território que atua. Quando se observa esse índice de representatividade (ou índice de associativismo), na área de abrangência da CACIOPAR, que congrega 46 cidades do Oeste do Paraná, nota-se que embora a média seja de 35%, em cidades como Marechal Cândido Rondon, a ACE local apresenta um índice de 86%, enquanto na ACE da cidade de São José das Palmeiras, esse índice é de apenas 17%, conforme dados disponibilizados pelo IPARDES (2019) e CACIOPAR (2020). Sendo assim, torna-se relevante compreender o contexto em que essa representatividade é construída.

Trabalhos como os de Barnett (2013), Rajwani, Lawton e Phillips (2015) e Lawton, Rajwani e Minto (2018), abordaram a importância das associações comerciais, destacando-as como agentes de identidade coletiva e atores políticos e sociais, importantes no cenário empresarial e social. Essas entidades, procuram melhorar as condições do ambiente de negócios de seus membros e buscam iniciativas de políticas, gerenciando questões de reputação e

legitimidade. Nesses trabalhos, os autores encorajam os estudiosos a considerar múltiplas abordagens e lentes teóricas na pesquisa das referidas entidades, visto que as associações comerciais são organizações complexas e diversificadas.

Segundo Rajwani, Lawton e Phillips (2015), é necessário que pesquisadores desenvolvam uma compreensão mais profunda do propósito das ACES, pois elas são organizações influentes que merecem atenção constante, de qualquer pessoa interessada no funcionamento interno das empresas e na influência destas para com a sociedade. Os autores salientam ainda, que essas entidades são um desses atores proeminentes em larga escala, porque permitem a construção de parcerias de políticas público-privadas, mutuamente benéficas, e o desenvolvimento de regimes de autorregulação mais eficazes. Além disso, exercem grande influência nos processos de formulação de políticas, por meio de *lobby* e alocação de recursos e desempenham um papel central no desenvolvimento e manutenção das empresas.

Aldrich (2018), sugeriu que os estudos das associações comerciais, apresentam uma excelente oportunidade de compreender tipos semelhantes de organizações, em ambientes institucionais diferentes, porque muitas das ações realizadas pelas associações comerciais, não são motivadas por serem associações de interesse comercial, mas porque devem seguir muitos dos mesmos caminhos que outras associações, com interesses no mesmo ambiente institucional.

Em seu trabalho, Barnett (2019) lamenta a falta de pesquisas sobre associações comerciais, porque sob seu ponto de vista, essas organizações acumulam orçamentos de milhões de dólares, empregam centenas de pessoas e as suas atividades de lobby podem influenciar significativamente o ambiente competitivo, moldando regulamentações de maneiras que afetam as taxas de sobrevivência, crescimento e lucratividade das empresas.

Nogueira (2014), investigou as práticas de gestão de membresia, em associações voluntárias, com o olhar teórico da Teoria Organizacional e Institucional, concluindo que a Teoria Institucional tem potencial para entender as associações e que ainda é pouco estudado, no Brasil e no exterior, que são as chamadas meta-organizações, as associações de um tipo especial, cujos membros são outras organizações. Já Caracóis (2016), investigou as práticas colaborativas que as Associações Empresariais promovem aos seus associados, explorando os serviços mais utilizados como forma de retenção de associados.

Considerando-se o exposto, este estudo foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: **Como mecanismos institucionais isomórficos contribuem para moldar a ação das Associações Comerciais e Empresariais (ACES) em seu campo organizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo é a declaração mais importante em uma pesquisa, pois estabelece os propósitos, a intenção e a ideia principal de um estudo, conseqüentemente, orienta o propósito central e guia os outros aspectos da pesquisa (Creswell, 2010). Logo, este trabalho possui um objetivo geral e objetivos específicos, para conduzir o estudo e responder à questão problema.

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo, foi compreender como as pressões sociais existentes no campo organizacional das ACES, contribuem para moldar as ações dessas entidades.

### 1.2.2 Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear o campo organizacional das Associações Comerciais e Empresariais (ACES);
- b) Identificar a presença e os tipos de forças isomórficas no campo organizacional das Associações Comerciais e Empresariais;
- c) Verificar como as forças isomórficas exercem pressão pela homogeneização do ambiente organizacional das Associações Comerciais e Empresariais;
- d) Explicar quais fatores influenciam no Índice de Associativismo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

De forma geral, os resultados deste estudo podem auxiliar na compreensão, de como as pressões isomórficas influenciam na adoção de práticas e procedimentos organizacionais, favorecendo a homogeneização do campo organizacional. Assim, a teoria institucional pode proporcionar maior entendimento, sobre o comportamento dessas entidades, perante pressões externas (Vailatti, Silva Rosa & Vicente, 2017).

Nesse sentido, o estudo contribui com a literatura, sobre o impacto do isomorfismo institucional nas ACES, com o intuito de identificar e compreender, como essas entidades absorvem essas pressões, tornando-se mais homogêneas e como isso influencia o índice de

associativismo. Contribuindo ainda com a literatura, na medida que se conhece essas organizações, abre-se novas oportunidades para controladoria, *accountability* e prestação de contas.

Em relação ao contexto social, o estudo contribuiu como meio de disseminação do conhecimento, sobre as influências exercidas pelo isomorfismo institucional, na modelagem das ações realizadas pelas Associações Comerciais e Empresariais.

Para as ACES, espera-se poder contribuir com o fornecimento de subsídios, para auxiliar na realização de ações de gestão do isomorfismo institucional e na compreensão das relações que ocorrem entre ambiente e estrutura organizacional, entre comportamento social e ação individual.

Quanto a originalidade desta investigação, concentra-se na lente teórica da Nova Sociologia Institucional, tendo por objeto as Associações Comerciais e Empresariais. Trata-se de um campo de pesquisa pouco explorado pela contabilidade, que deve ser compreendido sob diversas perspectivas teóricas e múltiplas abordagens, conforme salientam Lawton, Rajwani e Minto (2018). A melhoria do ambiente de negócios de seus membros, pode ser afetada pelo poder de influenciar regulamentações, conforme destacam Rajwani, Lawton e Phillips (2015), Aldrich (2018) e Barnett (2019).

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos, conforme descrito na Figura 1.

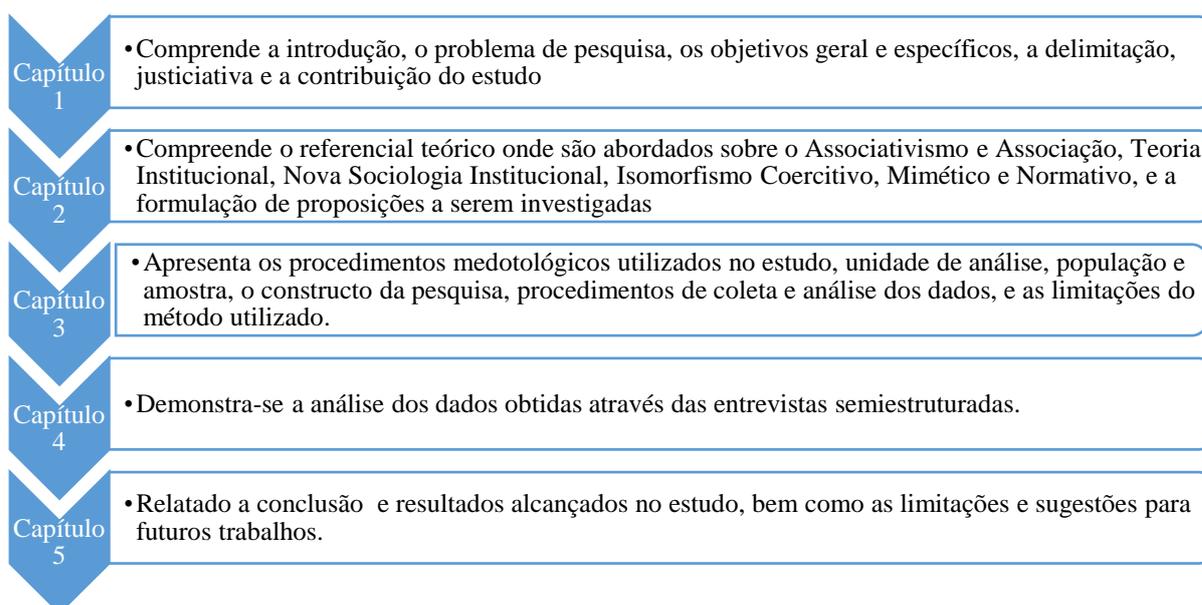


Figura 1. Estrutura da dissertação.  
Fonte: Elaborada pela autora (2021).

O primeiro capítulo compreendeu esta introdução, a partir de uma breve contextualização da Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, e as pressões institucionais, isto é, o isomorfismo institucional, como a pressão mimética, normativa e coercitiva. Na sequência, apresentou-se a questão de pesquisa, norteadora deste estudo, objetivo geral e os específicos, acompanhados da justificativa e das contribuições para as organizações e para o desenvolvimento do conhecimento científico contábil.

No capítulo 2, relata-se o referencial teórico, em que foram abordados os tópicos relacionados a Teoria Institucional, Nova Sociologia Institucional, proposta por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), que exploram o ambiente institucional, enfatizando as pressões culturais e sociais que estão presentes nas organizações.

Os procedimentos metodológicos utilizados, foram apresentados no capítulo 3, o qual dividiu-se em subcapítulos para melhor compreensão, trazendo o delineamento da pesquisa de forma detalhada, a unidade de análise, população e amostra, o constructo da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como, descrevem-se as limitações dos métodos e as técnicas utilizadas para realização desta pesquisa.

No capítulo 4, detalhou-se a apresentação e análise dos dados, que embasaram as respostas quanto à questão de pesquisa e aos objetivos. Por fim, no capítulo 5, foram relatados as conclusões e os resultados alcançados, as limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 BASE TEÓRICA

A base teórica deste estudo é a Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional. Essa corrente teórica, que está embasada nos artigos seminais de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), discute o ambiente institucional com ênfase nas pressões culturais e sociais que operam nas organizações. A Figura 2 mostra a estrutura da base teórica.

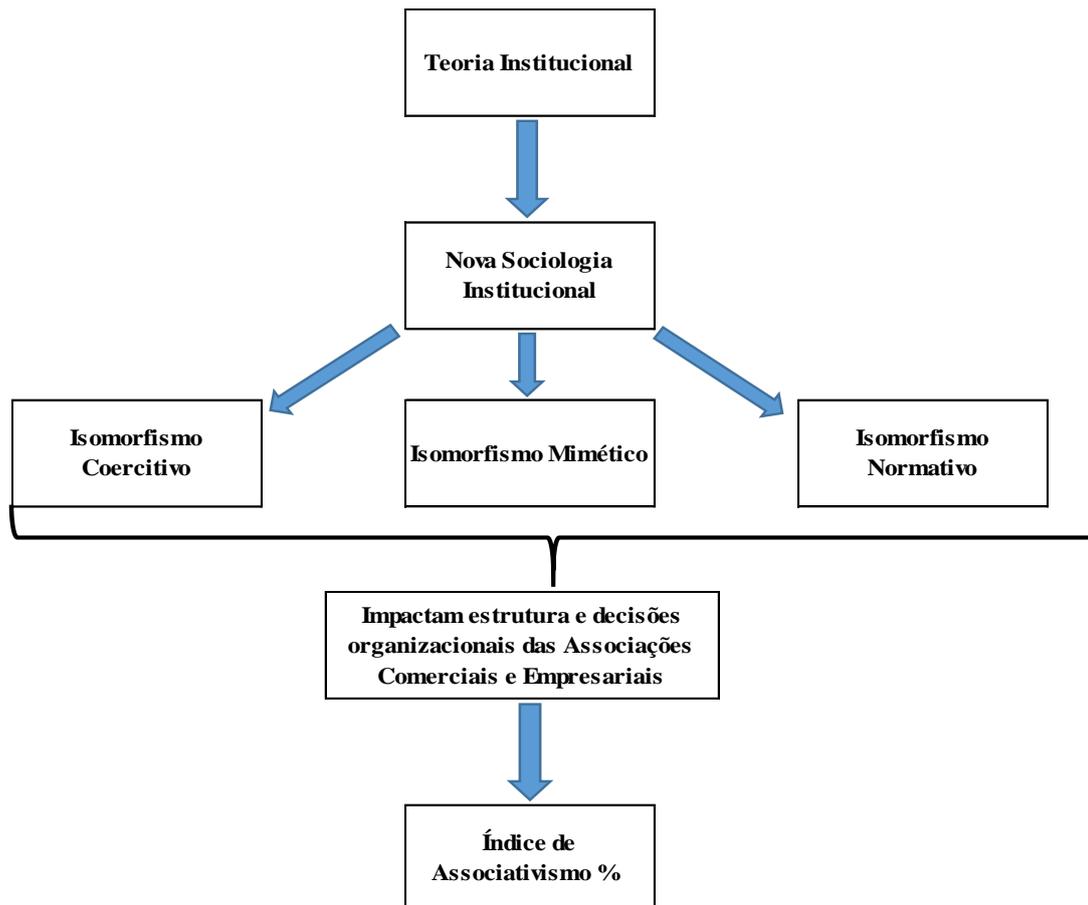


Figura 2 - Estrutura da base teórica da dissertação  
Fonte: Elaborada pela autora (2021).

### 2.1 ASSOCIATIVISMO

O ser humano sempre teve necessidade de viver em grupo quer para garantir a sua sobrevivência quer para realizar ações em conjunto para atingir melhores resultados. Neste sentido, pode-se afirmar que o associativismo não é uma atividade recente (Carvalho, 2015).

O associativismo é o princípio para o crescimento de uma sociedade. Regido por princípios de liberdade, democracia e solidariedade – visto que a adesão é tão livre quanto a saída, é baseado na igualdade entre seus membros e simboliza a congregação de esforços dos

associados em torno de interesses grupais (Carvalho, 2015; Alves, Teixeira & Pereira, 2017). Através do associativismo, uma comunidade consegue ter maior expressão social e buscar melhorias, podendo cooperar com o desenvolvimento local, através de ações que contribuam para o crescimento da comunidade (Alves et al., 2017).

Esquemáticamente, pode-se representar as associações como sendo:



Figura 3 - Representação de Associação  
Fonte: Cardoso (2014).

Para que esse objetivo seja alcançado com êxito, é necessário que associação e associados, tenham conhecimento dos princípios básicos que conduzem o associativismo (Carvalho, 2015; Alves et al., 2017).

Esses princípios devem conduzir a relação dos componentes de uma associação, buscando soluções para os problemas coletivos.

Meinen e Port (2014) descrevem esses princípios: 1º Princípio: adesão voluntária e livre; 2º Princípio: gestão democrática pelos sócios; 3º Princípio: participação econômica dos sócios; 4º Princípio: autonomia e independência; 5º Princípio: educação, formação e informação; 6º Princípio: cooperação entre associações/cooperativas; e 7º Princípio: interesse pela comunidade.

Em se tratando, de valores, o associativismo enaltece, o comprometimento, a confiança, a ética, a liberdade de expressão, a representatividade, o respeito e a transparência (Alves et al., 2017), exibido na Figura 4.

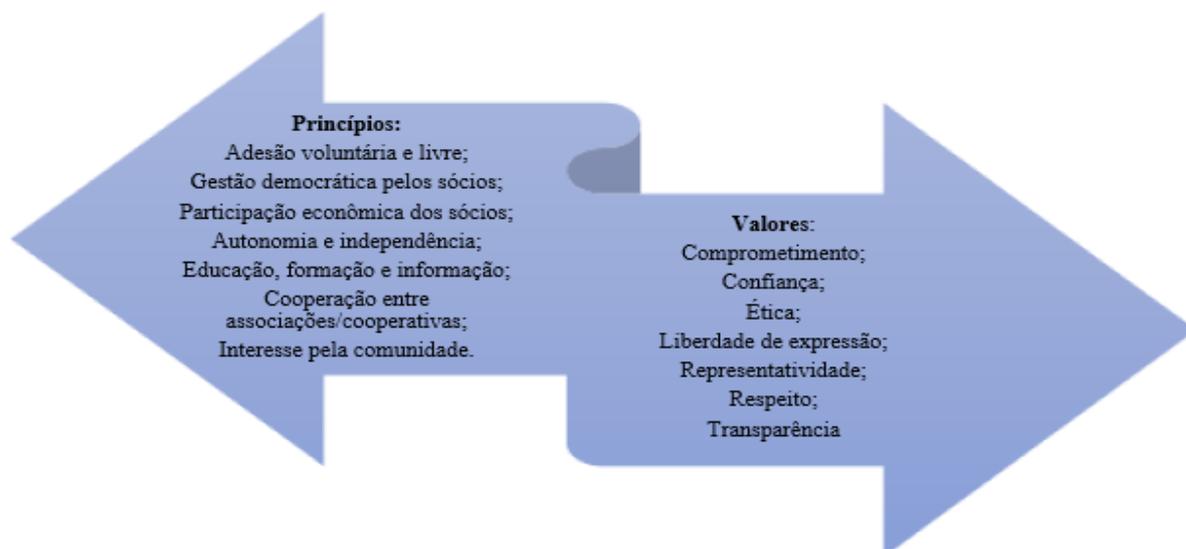


Figura 4 - Princípios e valores do Associativismo  
 Fonte: Adaptado de Alves, Teixeira & Pereira (2017).

Decorre então que o associativismo objetiva essencialmente, promover as atividades econômicas de uma região, bem como os interesses dos empresários, cooperando ativamente com entidades públicas e privadas, especialmente para os pequenos negócios que, diante do isolamento, dificilmente conseguem defender seus interesses perante governos, fornecedores, concorrentes e outros atores relevantes, na promoção da competitividade (Bonassi & Lisboa, 2003). O associativismo, fomenta a interação entre diferentes setores econômicos, ao mesmo tempo em que se assumem como entidades interventoras no desenvolvimento empresarial, regional e nacional (Bonassi & Lisboa, 2003).

Para que isso seja possível, é necessário a edificação de um sólido sistema de associativismo, reconhecido pela sociedade, por instituições públicas e privadas e pela comunidade, como um agente de promoção da competitividade empresarial e do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, entende-se a necessidade de investir na consecução de entidades representativas, democráticas, profissionalizadas e dinâmicas, em nível abrangente (FACIAP).

É necessário investir em Confederação, Federações e Associações que exerçam, em seus territórios de atuação, um importante papel de proposição de produtos, projetos e programas, capazes não só de prover melhores condições de articulação e desenvolvimento das Associadas, mas também, de subsidiar a atuação coordenada com as demais entidades que compõem este universo (FACIAP), como observa-se na Figura 5:

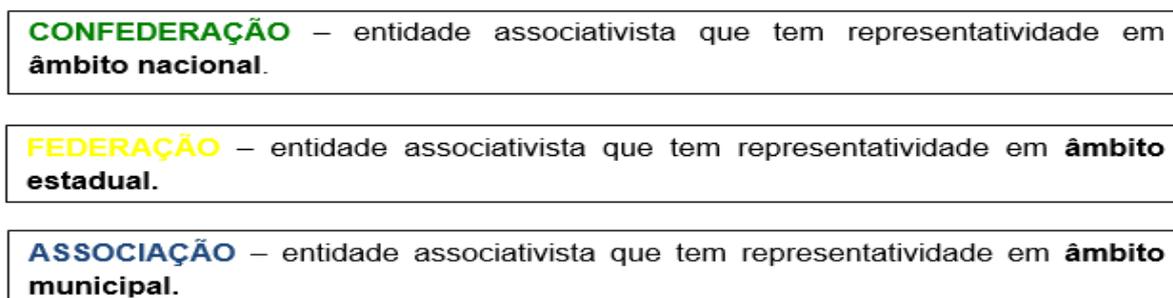


Figura 5 - Hierarquia Associativista  
 Fonte: Manual de ACE, FACIAP

A edificação de um sólido sistema de associativismo, reconhecido pela sociedade, por instituições públicas e privadas e pela comunidade, como um agente de promoção da competitividade empresarial e do desenvolvimento sustentável, só é possível se for investido na consecução de entidades representativas, democráticas, profissionalizadas e dinâmicas, em nível abrangente: nacional, estadual e municipal, como explicitado na Figura 5.

## 2.2 ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são entidades idôneas, associações sem fins lucrativos, apartidárias e democráticas, inclusive, o estatuto social de algumas delas impede que tenham laços políticos partidários. Têm a função de representar, e defender os interesses de um determinado grupo de empresários, ou de uma determinada atividade empresarial, sendo seu maior objetivo, aumentar a competitividade de seus associados (Bonassi & Lisboa, 2003). As mesmas também precisam estar envolvidas com o poder público, para pleitear os interesses da classe empresarial e buscar o desenvolvimento socioeconômico (Bonassi & Lisboa, 2003).

Para alcançar este objetivo, as ACES atuam em três áreas estratégicas, conforme demonstrado na Figura 6.

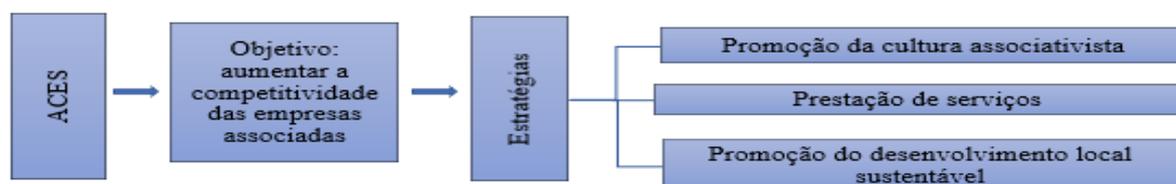


Figura 6 - ACES - objetivos e estratégias  
 Fonte: Adaptado de FACIAP (2020).

As áreas estratégicas são: (i) a promoção da cultura associativa mediante mobilização e organização dos empresários; (ii) a prestação de serviços que contribuam para o

desenvolvimento das empresas associadas e para a sustentabilidade da entidade; e (iii) a promoção do desenvolvimento local sustentável para a criação de um ambiente mais favorável às empresas associadas (FACIAP).

## 2.2.1 Avaliação da Representatividade das ACES

Em conformidade com o Manual de ACE, divulgado pela FACIAP, para que as ACES atinjam essas estratégias descritas anteriormente, elas devem possuir representatividade em sua comunidade. Para isso, é importante possuir muitos associados, nos diferentes segmentos da economia: comércio, serviços, indústria e agropecuária, e ser uma legítima porta-voz e articuladora dos respectivos interesses dos seus associados.

### 2.2.1.1 Índice de Associativismo

O índice de associativismo, é utilizado para avaliar a participação da comunidade empresarial no quadro social da entidade (número de associados). Esse índice, pode representar o grau de influência que a ACE exerce no território em que atua, pois quanto maior o número de associados de uma entidade, maior será sua representatividade.

O índice de associativismo das 46 cidades do Oeste do Paraná, que integram a CACIOPAR é, em média, de 35%. Ou seja, das 41.217 empresas, 14.620 estão associadas a alguma das ACES da Coordenadoria. Entre as, associações comerciais da região, a que tem o maior índice de associativismo é do município de Marechal Cândido Rondon, com 86%. Das 1.911 empresas da cidade, 1.643 são associadas a Associação Comercial e Empresarial daquela localidade (IPARDES, 2019; CACIOPAR, 2020).

### 2.2.1.2 Motivação dos empresários para se associarem à entidade

Incentivar empresários a se associarem à entidade, é um trabalho realizado constantemente pelas ACES. Algumas vantagens desse tipo de associativismo, na forma de serviços ou soluções empresariais, normalmente são destacadas para motivar a adesão, tais como:

- a) Panorama do mercado;
- b) Networking;
- c) Produtos e serviços mais baratos;
- d) Incentivo ao mercado, isto é, mais próximo de potenciais clientes;

- e) Assessoria jurídica;
- f) Assessoria de recursos humanos;
- g) Antecipação de recebíveis;
- h) Certificados digitais;
- i) Análise de crédito pessoa jurídica;
- j) Locação de espaços para eventos empresariais;
- k) Facilidades de crédito em bancos conveniados;
- l) Descontos em planos de saúde;
- m) Suporte qualificado para atender as necessidades dos associados.

#### 2.2.1.3 Adimplência dos associados a mensalidades

Outro item a ser avaliado, é a adimplência dos associados a mensalidades, isto é, o percentual de adimplência, é visto como um termômetro do nível de satisfação do associado e de sua percepção de valor, acerca do trabalho promovido pela entidade empresarial devendo, portanto, ser aferido e monitorado pelo corpo gestor da entidade.

#### 2.2.1.4 Participação dos associados no dia a dia da entidade

A participação dos associados no dia a dia da entidade, vai muito além da fronteira da utilização de serviços, é essencial que o associado participe de ações que tornem seu empreendimento mais próspero e o ambiente em que se insere a sua empresa, mais competitivo. Essas evidências podem ser avaliadas, mediante mensuração da participação dos associados em ações de capacitação, reuniões, missões empresariais e, sobretudo, por meio da atuação em conselhos ou núcleos empresariais e frentes de articulação de políticas públicas, que apoiem o aprimoramento do ambiente de negócios local.

#### 2.2.2 Evidenciação da representatividade de uma ACE

É desejável que a Associação reúna em seu quadro social e em sua diretoria, representantes dos mais variados segmentos econômicos do território em que se situa. Essa atitude tende a ampliar os horizontes de atuação da entidade, bem como seu reconhecimento social, capacidade de mobilização e articulação institucional.

Segmentos em ascensão ou cujo número de empresas na localidade sejam significativos devem ser contemplados, numa demonstração de dinamismo e visão estratégica, acerca da

percepção de que uma entidade é tão influente em seu território, quanto for seu nível de representatividade. E a representatividade de uma associação empresarial pode ser evidenciada de acordo com a Figura 7:

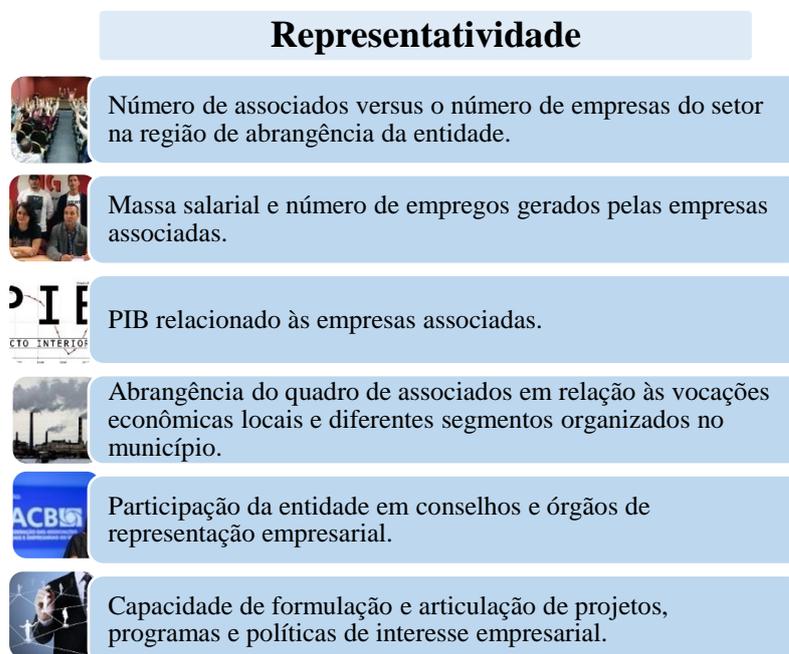


Figura 7 - Representatividade de uma associação comercial  
Fonte: Adaptado de FACIAP (2020).

O esforço para manter o sócio no quadro social, não pode se restringir aos funcionários da ACE. A diretoria da entidade deve se envolver ativamente no processo de participação do associado nas atividades da organização, e na sua conseqüente percepção de valor sobre o papel institucional exercido pela ACE.

A forma mais adequada de fidelização de associados, é disponibilizar um bom portfólio de serviços e adotar estratégias que apoiem o aumento da competitividade empresarial no território de atuação da ACE (FACIAP).

Pelo exposto acima, as ACES são estruturas sociais multifacetadas, isto é, instituições, longevas e compostas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (Nogueira, 2014).

De fato, o dinamismo comercial e a cooperação empresarial, desenvolvem-se majoritariamente em esferas de associados, já que aí se estreitam ligações, partilham conhecimentos e experiências, e expressam ideias e ideais (Bonassi & Lisboa, 2003).

### 2.2.3 Organograma Associativista

A hierarquia do sistema associativista é composta pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), pela Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (FACIAP), pela Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR) e pela Associação Comercial e Empresarial de cada cidade (ACE). A ACE do município é filiada a CACIOPAR, que por sua vez é filiada a Faciap e esta a CACB, como mostra a Figura 8:



Figura 8 - Organograma Associativista  
Fonte: Manual ACE – Caciopar (2020).

A confederação é formada por 27 federações, com representantes de cada um dos estados. Esse sistema agrega 2.300 (duas mil e trezentas) associações comerciais e empresariais, que têm associados mais de dois milhões de empresários em todo o país, por adesão voluntária (CACB, 2021). Em se tratando do estado do Paraná, são 295 (duzentas e noventa e cinco) ACES integradas ao associativismo com mais de 60 (sessenta) mil empresas filiadas distribuídas em 12 (doze) coordenadorias regionais (FACIAP, 2021). No Oeste do Paraná especificamente, região atendida pela CACIOPAR, que responde por 46 (quarenta e seis) ACES, fazem parte do associativismo mais de 14 (quatorze) mil empresas legalizadas (CACIOPAR, 2020).

## 2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional surgiu das ciências sociais e reflete as transformações vivenciadas pelas empresas, a partir dos anos 60 do século passado, e inseriu a conceituação de sistemas abertos no estudo das organizações, isto é, considerando o intercâmbio da organização com o ambiente (Oliveira Ferreira, Ferreira Filho & Beltrão, 2014; Carvalho et al., 2016).

Uma década depois, os estudiosos começaram a perceber o ambiente institucional, com suas forças culturais e sociais, deixando de serem vistas somente como organização de produção (Carvalho et al., 2016).

Os artigos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powel (1983), foram de extrema importância para o desenvolvimento da teoria institucional, que desde então, englobam uma variedade enorme de fenômenos no campo dos estudos organizacionais (Carvalho et al., 2016).

A teoria institucional possui em seu centro o institucionalismo, que busca a explicação motivacional para as organizações incorporarem práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que prevalecem no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade (Meyer & Rowan, 1977; Alvarenga & Rodriguez, 2017).

A abordagem institucional diferencia-se de teorias de caráter racionalista, essencialmente por entender que os fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais que compõem o ambiente institucional, modelam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento (Alvarenga & Rodriguez, 2017). As instituições são por sua vez, produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, reportando um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é primordialmente racional e objetivo, mas consequência de interpretações e subjetividades (Alvarenga & Rodriguez, 2017). Ou seja, instituição é um conjunto de regras que articulam e organizam interações econômicas, sociais e políticas entre os indivíduos e grupos sociais, sendo que, assumirá características peculiares de acordo com a economia, valores, cultura, política, entre outros aspectos que cada lugar possui (DiMaggio & Powell, 1991; Oliveira Ferreira et al., 2014).

Enquanto a institucionalização é um processo, é algo que acontece a uma organização ao longo do tempo, refletindo a própria história, as pessoas que nela trabalharam, os grupos formados e que adotaram interesses criados ali dentro e a maneira como ocorreu a adaptação dessa organização ao ambiente, em seu aspecto mais profundo, para institucionalizar é necessário infundir valores além das exigências técnicas de tarefas à mão (Oliveira Ferreira et al., 2014).

Em virtude disso, o ambiente exerce pressão nas organizações para definirem ações que visem garantir sobrevivência e legitimidade. A teoria institucional tem por base, que, para sobreviver, as organizações devem convencer seu público de que são entidades legitimadas e merecedoras de suporte (Meyer & Rowan, 1977). Para ganhar essa legitimação, organizações criam mitos sobre si mesmas, por meio da perpetuação de símbolos e atividades cerimoniais, bem como de histórias sobre estas atividades (Mizruchi & Fein, 1999; Carvalho et al., 2016).

### 2.3.1 A Teoria Institucional e suas correntes

A Teoria Institucional compreende um conjunto de conceitos teóricos advindos principalmente da economia, da sociologia e da ciência política. Suas três principais correntes são a Velha Economia Institucional (VEI), a Nova Economia Institucional (NEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI) (Guerreiro, Frezatti, Lopes & Pereira, 2005; Vailatti et al., 2017).

Apesar de essas teorias possuírem diferentes origens e raízes filosóficas diversas, elas compartilham um interesse comum pelos temas instituição e mudança institucional (Guerreiro et al., 2005; Vailatti et al., 2017).

A Velha Economia Institucional (VEI), tem por objeto as chamadas “micro instituições”, realizando estudos sobre as relações entre os indivíduos no interior das organizações, tendo por objetivo analisar os comportamentos que produzem uma nova realidade social, que após um processo de mudança, possa ser considerada institucionalizada (Guerreiro et al., 2005; Vailatti et al., 2017).

Considerando a Teoria Institucional segundo a ótica da Velha Economia Institucional, a instituição é o principal objeto de análise e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões, conforme aceito pela teoria neoclássica. Assim, a conceituação de instituição é relevante, embora não exista uma definição simples e amplamente aceita (Guerreiro et al., 2005; Vailatti et al., 2017). No entanto, vale considerar, a definição, dada por Veblen (1919) citado por Guerreiro et al. (2005) de que é:[...] “um determinado modo de pensar comum para um conjunto de pessoas”.

Na avaliação de Burns e Scapens (2000), as próprias instituições evoluem através de um processo de rotinização da atividade humana. Assim, há uma dualidade entre a ação (atividade humana) e as instituições que estruturam essa atividade. Os mesmos autores ainda afirmam, que rotinas organizacionais desempenham um papel importante na relação entre as ações e as instituições (Vailatti et al., 2017).

A Velha Economia Institucional, vê o comportamento individual como uma importante parcela das instituições, que direciona de forma contundente a vida social e organizacional (Vailatti et al., 2017).

As ações dos indivíduos da organização, modelada pelas regras e rotinas, através do tempo, fazem com que surjam instituições consolidadas. Indivíduos atuando sob (e compartilhando) regras e rotinas, tornam as instituições cristalizadas e referenciadas como adequadas socialmente (Burns & Scapens, 2000; Guerreiro et al., 2005; Vailatti et al., 2017).

A visão institucional sugere que os motivos do comportamento humano se estendem, para além da otimização econômica, à justificação e obrigação social, visto que os hábitos estão na esfera pessoal, as rotinas podem envolver um grupo de pessoas, e assim as rotinas se tornam principais componentes das instituições, ou seja, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados, que incorporam comportamentos baseados em regras (Guerreiro, Pereira & Frezatti, 2008).

Outra corrente da Teoria Institucional é a Nova Economia Institucional (NEI), a qual tem por principais autores Coase (1937), North (1992) e Williamson (1992). Essa vertente afirma que metodologicamente o indivíduo é racional, entretanto, com capacidade cognitiva restrita. Esses indivíduos atuam sob instituições econômicas, que estruturam o seu comportamento (Guerreiro et al., 2005).

De maneira geral, os seguidores de Coase veem os custos de transação, que são menos percebidos que os custos de produção, como fator importante para o processo decisório nas empresas. (Guerreiro et al., 2005; Parisi & Megliorini, 2011). Os custos totais, dessa forma, seriam compostos pelos custos de produção e pelos custos de transação. Contudo, é comum o fato de as análises convencionais concentrarem-se somente nos custos de produção, mais fáceis de serem determinados (Parisi & Megliorini, 2011). Este é o primeiro aspecto da Teoria Institucional, que tem por foco os custos de transação e executa uma análise institucional a respeito de como os agentes se comportam, institucionalmente, em relação ao ambiente no qual estão inseridos, uma vez que este ambiente está permeado de imperfeições do mercado (Parisi & Megliorini, 2011; Vailatti et al., 2017).

Na concepção da Nova Economia Institucional, o custo de transação é o principal fundamento para a existência de empresas, e é menos custoso realizar negócios a partir de empresas do que através de pessoas agindo individualmente (Vailatti et al., 2017).

Os instrumentos dessa abordagem teórica, são os arranjos institucionais de contratos e organizações em ambiente competitivo, cuja administração de firmas é disciplinada pela

pressão competitiva dos mercados de mão-de-obra, de bens e serviços (Guerreiro et al., 2005; Vailatti et al., 2017).

Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005), afirmam que a Nova Economia Institucional foca o ambiente institucional como um conjunto de regras sociais, legais e políticas, que estabelecem as bases da produção, troca e a distribuição, exercendo uma grande influência no comportamento das organizações econômicas, sendo estas um grupo de indivíduos que estão envolvidos por um propósito comum de alcançar seus objetivos por meio das transações com o mercado (Vailatti et al., 2017).

A terceira vertente da Teoria Institucional, denominada Nova Sociologia Institucional (NSI), possui como autores Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powel (1983), Zuckert (1987) e Scott (1995) (Guerreiro et al., 2005).

O principal conceito da Nova Sociologia Institucional, é a noção de isomorfismo. Esse fenômeno corresponde à tendência que as organizações possuem, em se assemelharem em decorrência de pressões relacionadas ao ambiente externo. Em outras palavras, está relacionado ao fato de criarem uma similaridade organizacional (DiMaggio & Powell, 1983). Ao nível da população, o isomorfismo sugere que características organizacionais são modificadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é uma função da capacidade de suporte do meio ambiente; e a diversidade de formas organizacionais é isomorfo a diversidade ambiental (DiMaggio & Powell, 1983).

Portanto, essa abordagem tem como unidade de análise as organizações, e não mais a transação, estudando as mudanças em relação às práticas formais institucionalizadas, que buscam uma legitimidade externa, contribuindo com o atendimento das relações entre as estruturas organizacionais e o ambiente no qual está inserida (Parisi & Megliorini, 2011; Vailatti et al., 2017).

Abaixo, na Figura 9, sintetizou-se o foco de cada vertente da Teoria Institucional.

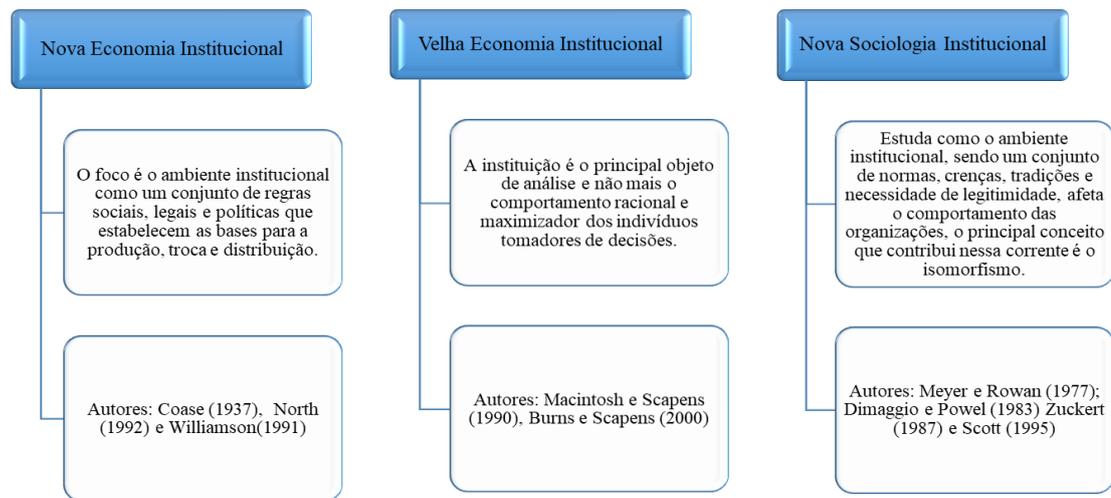


Figura 9 - Vertentes da Teoria Institucional.  
Fonte: Guerreiro et al. (2005).

A Nova Sociologia Institucional é o tema deste estudo e será abordada em profundidade na próxima seção.

### 2.3.2 Nova Sociologia Institucional

A teoria da Nova Sociologia Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1995; Zucker, 1987) enfoca as organizações configuradas dentro de uma grande rede de relacionamentos Inter organizacionais e sistemas culturais (Guerreiro et al., 2005). O ambiente institucional não apenas influencia o relacionamento das organizações com o mercado, mas também suas crenças, normas e tradições. Além do mais, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos, aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade (Guerreiro et al., 2005).

De acordo com Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005) o tema geral da perspectiva da denominada nova sociologia institucional (NSI) considera que, para assegurar a sua sobrevivência, a organização precisa conformar-se às normas sociais de comportamento aceitável, além de atingir níveis de eficiência produtiva. O pensamento sociológico weberiano, caracteriza a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e compromissos dos participantes, bem como às influências e restrições do ambiente externo (Guerreiro et al., 2005).

Nesse contexto, a institucionalização refere-se a um processo de adaptação, pelo qual a empresa considera as expectativas sociais que há sobre a forma mais apropriada de se organizar e de se comportar, levando em conta determinadas regras vigentes (Guerreiro et al., 2005).

Isso faz com que novas organizações surjam e forcem as existentes a incorporar novas práticas e procedimentos (Meyer & Rowan, 1977). Ou seja, as organizações são impulsionadas a incorporar as práticas e procedimentos, definidos pela revalorização de conceitos racionalizados de trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações que o fazem, aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (Meyer & Rowan, 1977).

O que se vê é o surgimento e estruturação de um campo organizacional, como resultado das atividades de um conjunto diversificado de organizações e, a homogeneização dessas organizações e dos novos operadores com base no princípio de que um campo organizacional é socialmente construído e dinâmico (DiMaggio & Powell, 1983; Font et al., 2019).

Nas sociedades modernas, os elementos da estrutura formal racionalizada estão profundamente enraizados e refletem amplos entendimentos da realidade social (Meyer & Rowan, 1977). Muitas das posições, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas, são impostos pela opinião pública, pelas opiniões de constituintes importantes, pelo conhecimento legitimado pelo sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e pelas definições de negligência e prudência usada pelos tribunais. Tais elementos da estrutura formal são manifestações de poderosas regras institucionais, que funcionam como mitos altamente racionalizados que vinculam organizações específicas (Meyer & Rowan, 1977).

Nas sociedades modernas, os mitos que geram estrutura organizacional formal, têm duas propriedades principais. Primeiro, são prescrições racionalizadas e impessoais que identificam vários propósitos sociais como técnicos e especificam de maneira governamental os meios apropriados para persegui-los racionalmente (Meyer & Rowan, 1977). Em segundo lugar, eles são altamente institucionalizados e, portanto, em certa medida, para além do critério de qualquer participante ou organização individual. Portanto, eles devem ser tomados como garantidos e legítimos, além de avaliações de seu impacto nos resultados do trabalho (Meyer & Rowan, 1977).

Muitos programas organizacionais formalizados também são institucionalizados na sociedade. As ideologias definem as funções apropriadas para um negócio, como vendas, produção, publicidade ou contabilidade; a uma universidade - como instrução e pesquisa em

história, engenharia e literatura; e a um hospital, como cirurgia, medicina interna e obstetrícia. Essas classificações de funções organizacionais e as especificações para a realização de cada função são fórmulas pré-fabricadas disponíveis para uso por qualquer organização (Meyer & Rowan, 1977).

O impacto de tais elementos institucionais racionalizados nas organizações e nas situações de organização é enorme. Essas regras definem novas situações de organização, redefinem as existentes e especificam os meios para lidar racionalmente com cada uma. Eles permitem, e geralmente exigem, que os participantes se organizem de acordo com as linhas prescritas (Meyer & Rowan, 1977).

O crescimento de estruturas institucionais racionalizadas na sociedade, torna organizações formais mais comuns em mais elaboradas (Meyer & Rowan, 1977), significando que, quanto maior a homogeneidade, maior será a estruturação do campo organizacional (Greenwood, Jennings & Hinings, 2015; Font et al., 2019). Tais instituições são mitos, que tornam as organizações formais mais fáceis de criar e mais necessárias. Afinal, os alicerces das organizações passam a ser espalhados pelo cenário social; é preciso apenas um pouco de energia empreendedora, para montá-los em uma estrutura (Meyer & Rowan, 1977).

No entanto, mesmo dentro dessa homogeneidade, haverá atores mais atentos às demandas incompatíveis, que têm maior probabilidade de perceber uma oportunidade (ou sentir necessidade) de mudança (Font et al., 2019).

Combinando as ideias acima com a teoria organizacional predominante, fica claro que as sociedades modernas estão cheias de burocracias racionalizadas por duas razões. Primeiro, como as teorias predominantes afirmaram, as redes relacionais se tornam cada vez mais complexas à medida que as sociedades se modernizam. Segundo, as sociedades modernas estão repletas de regras institucionais que funcionam como mitos, que representam várias estruturas formais como meios racionais para a obtenção de fins desejáveis (Meyer & Rowan, 1977).

A burocratização é causada, em parte, pela proliferação de mitos na sociedade, e isso, por sua vez, envolve a evolução de todo o sistema institucional moderno Meyer e Rowan (1977), descrevem três processos específicos, que geram mitos racionalizados da estrutura organizacional e que podem ser observados (Meyer & Rowan, 1977).

O primeiro deles é a elaboração de redes relacionais complexas, pois à medida que elas se tornam densas e interconectadas na sociedade, um número crescente de mitos racionalizados surge. Alguns deles são altamente generalizados para diversas ocupações, programas organizacionais e práticas organizacionais. Outros mitos descrevem elementos estruturais

específicos. Esses mitos podem se originar de contextos estreitos e serem aplicados em diferentes organizações (Meyer & Rowan, 1977).

Por exemplo, nas sociedades modernas, os contextos relacionais das organizações empresariais em um único setor, são aproximadamente similares de um lugar para outro. Sob essas condições, uma prática particularmente eficaz, especialidade ocupacional ou princípio de coordenação, podem ser codificados em forma de mito. As leis, os sistemas educacionais e de credenciamento e a opinião pública o tornam necessário ou vantajoso para as organizações incorporarem as novas estruturas (Meyer & Rowan, 1977).

O grau de organização coletiva do meio ambiente, corresponde ao segundo processo, pois os mitos gerados por práticas organizacionais específicas e difundidos através de redes relacionais, têm legitimidade com base na suposição de que são racionalmente eficazes. Mas muitos mitos também têm legitimidade oficial com base em mandatos legais (Meyer & Rowan, 1977).

Quanto mais forte a ordem racional-legal, maior a extensão em que regras e procedimentos racionalizados e pessoais, se tornam requisitos institucionais. Novas organizações formais emergem e organizações existentes adquirem novos elementos estruturais (Meyer & Rowan, 1977).

O terceiro processo descrito por Meyer e Rowan (1977) está relacionado com as forças de liderança de organizações locais. A ascensão do Estado e a expansão da jurisdição coletiva, são frequentemente consideradas como resultando em organizações domésticas sujeitas a altos níveis de deslocamento de metas. Esta visão é enganosa: as organizações muitas vezes se adaptam aos seus contextos institucionais, mas muitas vezes desempenham papéis ativos na formação desses contextos (Meyer & Rowan, 1977). Muitas organizações buscam ativamente, cartas das autoridades coletivas e conseguem institucionalizar seus objetivos e estruturas nas regras de tais autoridades (Meyer & Rowan, 1977).

Perante o exposto, pode-se dizer que organizações poderosas forçam suas redes relacionais imediatas a se adaptarem às suas estruturas e relações, e que tentam construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionais. (Meyer & Rowan, 1977). Forçando as organizações emergentes (atacadas) a acatarem as tradições culturais de suas sociedades, visando com isso se legitimar, ou seja, receber proteção oficial (Meyer & Rowan, 1977).

Não é novidade que as organizações são estruturadas por fenômenos em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas com eles. Uma explicação para esse isomorfismo, é que as organizações formais se combinam com seus ambientes, por interdependências técnicas e de

intercâmbio. Essas argumentações foram propostas nos trabalhos de Aiken e Hage (1968), Hawley (1968) e Thompson (1967) citados por Meyer e Rowan (1977).

## 2.4 CAMPO ORGANIZACIONAL

Compreender o conceito de campo organizacional é uma das chaves para a análise institucional, conforme assinala Perrow (1983), citado por Carvalho, Falcão e Lopes (1999).

DiMaggio e Powell (1991), definem campo organizacional como sendo um conjunto de organizações, que compõem uma determinada área da vida institucional, abrangendo clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

O campo organizacional está inserido em um ambiente social mais extenso, que vai além do formalismo das organizações e de sua estrutura, mostrando de forma mais perceptível quais são os atores sociais, as organizações e as instituições presentes no campo organizacional e quais são seus objetivos, interesses e de que maneira exercem influência (Duarte & Tavares, 2012).

DiMaggio e Powell (1983), afirmam que nos estágios iniciais dos seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo organizacional se torne bem estabelecido, há um impulso em direção à homogeneização das estruturas. Esses autores buscam teorizar essa similaridade, ao invés de focar na diversidade organizacional (Duarte & Tavares, 2012). Para isso, concentraram seus estudos no mecanismo denominado isomorfismo: processo pelo qual uma unidade de uma população é forçada a se assemelhar às demais, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (Duarte & Tavares, 2012). Em outras palavras, o isomorfismo reflete uma tendência de similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional (Duarte & Tavares, 2012).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a proposta geral é a de que a busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação faz com que as organizações tendam a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas. As organizações estão sujeitas a contínuas pressões ambientais, no sentido de se tornarem mais homogêneas, logo isomórficas, tanto com relação à sua estrutura como com relação aos seus processos (DiMaggio & Powell, 1983). Segundo Scott (2005), o mecanismo institucional isomórfico atua a partir de elementos de regulamentação, para enquadramento do comportamento dos atores dentro de um campo organizacional. Esta conformidade com as

características ambientais é, segundo DiMaggio e Powell (1983), influenciada pelo isomorfismo institucional, através dos mecanismos coercitivos, miméticos e normativos.

## 2.5 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

DiMaggio & Powell (1983), foram quem melhor especificaram as relações entre ambiente institucional e isomorfismo organizacional. Esses autores são responsáveis por muitos progressos da Teoria Institucional.

Eles demonstram numa de suas principais obras, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, que as mudanças organizacionais aparentam ser cada vez menos dirigidas pela competição ou pela busca da eficiência. Para eles, a burocratização e outras formas de mudança organizacional, ocorrem como resultado do processo que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes (DiMaggio & Powell, 1983).

Argumenta-se também, que o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações, pois a incorporação de estruturas formais legitimadas externamente, aumenta o comprometimento dos participantes internos e constituintes externos (Meyer & Rowan, 1977), demonstrando que está agindo com propósitos coletivamente estimados de maneira adequada (Meyer & Rowan, 1977). A inclusão de elementos institucionalizados (mitos), fornece um relato de suas atividades que resguarda a organização de ter sua conduta questionada. A organização se torna, em uma palavra, legítima e usa sua legitimidade para fortalecer seu apoio e garantir sua sobrevivência (Meyer & Rowan, 1977).

Outro aspecto importante do isomorfismo com instituições ambientais, é a evolução da linguagem organizacional (Meyer & Rowan, 1977). Vocabulários de estrutura isomórfica com regras institucionais, fornecem contos prudentes, racionais e legítimos. Supõem-se que as organizações descritas em vocabulários legitimados, sejam orientadas para fins definidos coletivamente e, muitas vezes, exigidos coletivamente (Meyer & Rowan, 1977).

Por outro lado, organizações que omitem elementos de estrutura ambientalmente legitimados ou criam estruturas únicas, carecem de contos legitimados aceitáveis para as suas atividades. Tais organizações são mais vulneráveis às alegações de que são negligentes, irracionais ou desnecessárias (Meyer & Rowan, 1977).

Ao mesmo tempo, esses mitos apresentam às organizações, grandes oportunidades de expansão. A aposição dos rótulos certos nas atividades, pode transformá-los em serviços

valiosos e mobilizar os compromissos dos participantes internos e constituintes externos (Meyer & Rowan, 1977).

Os mitos dos serviços de pessoal, por exemplo, não apenas explicam a racionalidade das práticas de emprego, mas também indicam que os serviços de pessoal são valiosos para uma organização (Meyer & Rowan, 1977).

Em ambientes institucionalmente elaborados, as organizações também se tornam sensíveis e empregam/adotam critérios externos de valor. Tais critérios incluem, por exemplo, prêmios cerimoniais como o Prêmio Nobel, recomendações de pessoas importantes, preços padrão de profissionais e consultores, ou prestígio de programas ou pessoal em círculos sociais externos (Meyer & Rowan, 1977).

Critérios cerimoniais de valor e funções de produção derivadas cerimoniais, são úteis para organizações: eles legitimam organizações com participantes internos, acionistas, público e estado (Meyer & Rowan, 1977). Eles demonstram socialmente a aptidão de uma organização.

A incorporação de estruturas de alto valor cerimonial, como as que refletem o pensamento mais recente dos especialistas ou as de maior prestígio, torna a posição de crédito de uma organização mais favorável (Meyer & Rowan, 1977). Empréstimos, doações ou investimentos, são mais facilmente obtidos. Finalmente, as unidades da organização usam avaliações cerimoniais como contas de seu serviço produtivo para a organização. Seu poder interno aumenta com o desempenho em medidas cerimoniais (Meyer & Rowan, 1977).

O surgimento de um ambiente institucional elaborado, estabiliza as relações organizacionais externas e internas. Estados centralizados, associações comerciais, sindicatos, associações profissionais e coalizões entre organizações, padronizam e estabilizam (Meyer & Rowan, 1977).

A estabilização também resulta quando uma determinada organização se torna parte de um sistema coletivo mais amplo. O suporte é garantido por contratos, em vez de depender inteiramente do desempenho (Meyer & Rowan, 1977).

Ambientes controlados institucionalmente, protegem as organizações da turbulência (Meyer & Rowan, 1977).

Algumas organizações empresariais, obtêm níveis muito altos de estabilização institucional, ocorrendo com isso o sucesso organizacional.

Assim, o sucesso organizacional depende de outros fatores, além da coordenação e controle eficientes das atividades produtivas. Independentemente de sua eficiência produtiva, as organizações que existem em ambientes institucionais altamente elaborados e conseguem se tornar isomórficos com esses ambientes, ganham a legitimidade e os recursos necessários para

sobreviver (Meyer & Rowan, 1977). Em parte, isso depende dos processos ambientais e da capacidade de uma determinada liderança organizacional, para moldar esses processos (Meyer & Rowan, 1977). Em tal contexto, uma organização pode estar presa ao isomorfismo, refletindo cerimoniosamente o ambiente institucional em sua estrutura (Meyer & Rowan, 1977).

Afirmam ainda que as perspectivas de sobrevivência de longo prazo das organizações, aumentam à medida que as estruturas estatais se elaboram e as organizações respondem às regras institucionalizadas (Meyer & Rowan, 1977).

Do mesmo modo, as organizações fracassam quando se desviam das prescrições dos mitos institucionalizadores: além da eficiência técnica, as empresas que inovam de maneiras estruturais importantes, suportam custos consideráveis em legitimidade (Meyer & Rowan, 1977).

Desenvolvendo essas ideias, teóricos oferecem um bem arranjado conjunto de argumentos, que dão sustentação ao conceito de isomorfismo organizacional.

Eles afirmam que, uma vez que organizações diferentes de uma mesma linha de negócios estruturam um campo de atuação organizacional — ou por competição ou pela ação estatal, ou ainda, pela profissionalização — poderosas forças emergiriam e torná-las-iam mais similares (DiMaggio & Powell, 1983).

Expandindo as ideias de Hannan e Freeman (1977) e Meyer (1977) DiMaggio & Powell, delineiam a ideia institucional de isomorfismo organizacional. Segundo eles, o conceito de isomorfismo é uma poderosa e útil ferramenta para o entendimento da política e cerimônia organizacional, bastante difundida na moderna vida organizacional. Tais autores identificam três mecanismos, através dos quais mudanças institucionais isomórficas acontecem. Tais mudanças apresentariam seus próprios antecedentes, como mecanismos coercitivos, miméticos e normativos.

Para verificar quais são as causas do isomorfismo institucional, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), na visão do neoinstitucionalismo, as organizações são recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos, fundamentadas na aceitação das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições.

Isso implica a transferência contextual de valores, símbolos, estratégias e estruturas e, portanto, na criação do isomorfismo. Isomorfismo é, portanto, o resultado de três tipos de pressão externa: a coercitiva, a mimética e a normativa (Pereira, 2012).

### 2.5.1 Isomorfismo Coercitivo

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo origina-se de influências políticas e de problemas de legitimidade. Ele seria consequência das pressões formais e informais, exercidas sobre organizações das quais elas sejam dependentes ou por expectativas culturais da sociedade, dentro da qual uma organização se encontra inserida (DiMaggio; Powell, 1983).

Tais pressões poderiam ser sentidas como forças, persuasões ou convites a se juntar em coalizões. Do mesmo modo, mudanças organizacionais seriam respostas diretas a mandamentos governamentais: fábricas adotariam novas tecnologias de controle de poluição, para se conformar a legislações ambientais supervenientes; empresas sem fins lucrativos manteriam setor de contabilidade e contratariam contadores para atender às exigências da legislação tributária, como exemplificam DiMaggio e Powell (1983).

A existência de um ambiente jurídico comum, afeta muitos aspectos do comportamento e da estrutura de uma organização. Estruturas legais requerem que as organizações estatuem controles organizacionais necessários para honrar os compromissos legais (DiMaggio & Powell, 1983).

Conforme exposto por DiMaggio e Powell (1983), esses fatores fomentariam a semelhança estrutural de empresas de um determinado meio. O conceito de isomorfismo coercitivo, adota o argumento de Meyer e Rowan (1977), esse estabelece que, quando o estado ou outras organizações racionalizadas expandem seu domínio a outras áreas da vida institucional, estruturas organizacionais passariam a refletir cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas dentro daquele ambiente.

Como resultado, organizações se tornariam mais semelhantes, por estarem cada vez mais organizadas em volta de rituais de conformidade, com fortes instituições dentro de um dado domínio, assim concluem DiMaggio e Powell (1983). Por exemplo, em conglomerados, subsidiárias adotam práticas contábeis, avaliações de desempenho, planos orçamentários compatíveis com as da companhia controladora, sem estarem sujeitas a nenhuma obrigação formal que as forçasse a tais comportamentos (De Moura, 2010).

Claeyé e Jackson (2012), descreveram em seu estudo, como os processos de homogeneização estão funcionando em um número selecionado de organizações sem fins lucrativos na África do Sul. Concluíram que devido as pressões isomórficas institucionais, as

referidas entidades imitam e internalizam o discurso gerencialista, que emana da estrutura de governança global da ajuda internacional e estão se tornando mais empresariais.

A pressão coercitiva resulta do poder da força, da persuasão e de convites de outros membros do ambiente para juntar-se a eles. Geralmente, podem aparecer na forma de regras e leis governamentais, ou também podem vir da parte dos clientes e fornecedores (Pereira, 2012; Carrigan, McEachern, Moraes & Bosangit, 2017).

### 2.5.2 Isomorfismo Mimético

Como estabelece a Teoria Institucional, na perspectiva da Nova Sociologia Institucional, o processo isomórfico mimético seria resultante de padrões de respostas a incertezas. DiMaggio e Powell (1983), demonstram que nem todo isomorfismo institucional deriva da autoridade coercitiva. Ao contrário, a incerteza seria também uma poderosa força encorajadora da imitação.

DiMaggio e Powell, embasados nas ideias de March e Olsen, afirmam que, quando tecnologias organizacionais são mal-entendidas, quando metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem se modelar espelhando-se em outras organizações, tidas como sólidas e eficientes em seu meio (Duarte & Tavares, 2012).

A organização modelo pode não ter consciência de que serve de parâmetro para outras ou pode não desejar sê-lo. Ela, simplesmente, serve como uma fonte adequada de práticas que outras organizações tomam emprestadas e passam a utilizar, descrevem DiMaggio e Powell (1983).

Exemplificando, empresas e entidades sem fins lucrativos praticam *benchmarking*, isto é, avaliam e incorporam os melhores desempenhos de outras firmas ou aperfeiçoam os seus próprios métodos, este processo está relacionado ao isomorfismo mimético de imitação (Carrigan et al., 2017).

DiMaggio e Powell (1983) ainda relatam que, quanto maior a população de empregados e de clientes de uma organização, maior a pressão que ela sente para fornecer programas e serviços oferecidos por outras. Assim, tanto uma qualificada força de trabalho ou quanto uma grande base de consumidores poderiam encorajar o isomorfismo mimético.

Além disso, muito da homogeneidade das estruturas organizacionais originar-se-ia do fato de que, apesar de haver consideráveis fontes para a diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada (DiMaggio & Powell, 1983).

Em tal conjuntura, organizações tenderiam a se modelar depois que outras são percebidas como legítimas e eficientes, em seu ambiente. Dessa maneira, a difusão de certos tipos de arranjos estruturais pode ser creditada mais à universalidade dos processos miméticos do que à concreta evidência de que modelos adotados melhoram a eficiência organizacional (DiMaggio & Powell, 1983).

Por fim, as pressões miméticas vêm do desejo de parecer com outras organizações, vistas como bem-sucedidas, possuem prestígio e já legitimadas pelo ambiente, pela “mimetização” de suas práticas, estruturas e resultados (DiMaggio & Powell, 1983; Pereira, 2012).

Legitimidade e prestígio estão interconectados, segundo Deephouse e Schuman (2008), enquanto a legitimidade é sinônimo de conformidade, prestígio implica excelência, pela qual as entidades competem umas com as outras, refletindo o isomorfismo mimético, em tornarem—se mais semelhantes através do estabelecimento de padrões de excelência, influenciando outras organizações (Kezar & Bernstein-Sierra, 2019).

Kezar e Bersnstein-Sierra (2019), forneceram descrições concretas de como pode ser a influência dentro das organizações nacionais na área de ensino superior. Quando sugestionadas por uma prestigiada instituição de ensino, os mecanismos de isomorfismo que apareceram foram: pressão social, reconhecimento e priorização, os quais tendem a se sobrepor e se moldar. Essa análise, ainda identificou como mecanismo comum subjacente às três pressões, o prestígio, que é um fator de motivação presente nas organizações, como reconhecimento de sua influência (Kezar & Bernstein-Sierra, 2019).

Um prêmio recebido de uma entidade de prestígio, legitima a organização como sendo de qualidade, redefine e torna visível um novo conjunto de atividades perante a sociedade, a qual passa a reconhecê-la como uma entidade de qualidade (Font et al., 2019; Kezar & Bernstein-Sierra, 2019).

Segundo Aldrich (2018), as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações, elas não competem só por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica.

A literatura institucional ainda tipifica mais um conjunto de forças, que levaria à homogeneidade organizacional. Tais forças que também provocariam o isomorfismo organizacional em certos ambientes são chamadas de normativas, e são discutidas a seguir (De Moura, 2010).

### 2.5.3 Isomorfismo Normativo

O principal impulso da teoria institucional, está pautado na ideia de que as organizações operam em uma rede social em que as práticas organizacionais são causadas e influenciadas por regras sociais e práticas (Williams, Lueg, Taylor & Cook, 2009), e que uma realidade social é criada e definida pelo ambiente em que a organização opera. Essa realidade é criada pelos valores e normas aceitos em um ambiente particular (Scott, 2005). Como resultado, a realidade social passa a ser a diretriz para o comportamento social (Scott, 2005). Ou seja, os padrões (normas, valores e atividades) que o ambiente externo tem adotado, se institucionalizam (Selznick, 1996; DiMaggio & Powel, 1983; Williams et al., 2009).

A pressão normativa vem de expectativas culturais, nas quais as normas e padrões do ambiente operacional são formados e que, por sua vez, orientam a tomada de decisões (Williams et al., 2009). Com pressões normativas, as escolhas organizacionais são influenciadas por valores e normas. As organizações se conformam por obrigação moral e ética e é o que se espera delas (Scott, 2005). Essas pressões geralmente resultam em regras práticas, currículo educacional, procedimentos operacionais padrão e padrões ocupacionais (Williams et al., 2009).

As pressões normativas podem vir de várias fontes. As instituições normativas incluem organizações educacionais, associações comerciais, grupos industriais, grupos de interesse e opinião pública (DiMaggio & Powel, 1983). Esses grupos podem criar pressão para que as organizações adotem normas e comportamentos aceitos (Selznick, 1996). No entanto, a sociedade também pode criar pressão normativa para as organizações. As empresas interagindo com a sociedade, podem resultar em comportamentos institucionais que ditam as atividades e estratégias corporativas (Williams et al., 2009).

O isomorfismo normativo, dá-se também pela profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) interpretam a profissionalização como um esforço coletivo de membros de uma determinada ocupação em definir condições e métodos de trabalho, com fins de controlar a elaboração de procedimentos e de estabelecer uma base cognitiva e de legitimação, para sua autonomia ocupacional.

Profissões estariam sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas como as organizações. Entretanto, enquanto vários tipos de profissionais dentro de uma organização se diferenciam uns dos outros, eles demonstram ser muito similares às suas contrapartes em outras

organizações. Adicionalmente, em muitos casos, o poder profissional é tanto designado pelo estado, como é criado por atividades profissionais (DiMaggio & Powell, 1983).

Segundo os delineamentos da Nova Sociologia Institucional, dois aspectos da profissionalização seriam importantes fontes de isomorfismo. Um deles seria proveniente da educação formal e da legitimação, em bases cognitivas, produzidas por especialistas vinculados à universidade. O outro dar-se-ia pela crescente elaboração das redes profissionais, que encheriam as organizações com novos modelos de gestão, e difundir-se-iam rapidamente (DiMaggio & Powell, 1983).

Nesse sentido, universidades e centros de treinamento profissional seriam locais importantes de elaboração e difusão de normas organizacionais entre gestores corporativos (DiMaggio & Powell, 1983).

De igual modo, organizações e associações comerciais seriam outra fonte de definição, promulgação e prescrição de regras normativas, acerca do comportamento profissional e organizacional. Alguns observáveis comportamentos organizacionais também fomentariam o isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983).

Organizações, frequentemente, selecionam e contratam pessoas provenientes de empresas atuantes na mesma indústria. Essas utilizam práticas comuns de plano de carreiras e de promoção funcional (DiMaggio & Powell, 1983).

A esse respeito, DiMaggio e Powell (1983), realçam as evidências de que executivos chefes das organizações, em moda, costumam vir ou da área financeira ou da área jurídica.

Alternativamente, observam esses autores, que gestores e membros chaves das equipes organizacionais, são formados nas mesmas universidades ou selecionados com base num conjunto de atributos comuns (DiMaggio & Powell, 1983).

Por isso, eles costumam encarar os problemas de uma maneira similar, defender as mesmas políticas, procedimentos, estruturas, abordagens de decisão, que são normalmente sancionadas e legitimadas pelo meio no qual eles se encontravam inseridos (DiMaggio & Powell, 1983).

Outra ponderação, feita por DiMaggio e Powell (1983) acerca dos fatores responsáveis pelo isomorfismo normativo, reside no fato de que gestores de grandes e reconhecidas organizações de um campo, geralmente, são convidados a participar de conselhos administrativos de outras organizações, a fim de comandar agências reguladoras ou presidir confederações e sindicatos organizacionais.

Isso, de certa maneira, faria com que demais organizações atuantes no ambiente passassem a adotar procedimentos, práticas e estrutura daquelas exportadoras de formas de

gestão (DiMaggio & Powell, 1983). E uma forma de facilitar essa interação seria através das consultorias externas, as quais funcionam como mediadores entre o campo e as organizações, que promovem a profissionalização através de práticas padronizadas de gerenciamento de projetos, de monitoramento baseado em indicadores de gestão administrativa, ocorrendo em treinamentos e oficinas de capacitação em todo o mundo, facilitando a homogeneização das entidades (Claeyé & Jackson, 2012; Kontinen & Onali, 2017).

Por conseguinte, as redes de contatos, diretrizes e oficinas profissionais desempenham um papel significativo na criação do isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983; Kontinen & Onali, 2017).

O estudo de Kontinen e Onali (2017) analisou que através de facilitadores externos em uma intervenção internacional em apoio ao monitoramento e avaliação, contribuíram para tendências isomórficas nas Organizações Não Governamentais (ONG's) de desenvolvimento finlandesas, por meio da transmissão de conhecimento e habilidades gerenciais, num esforço para se legitimarem perante seus doadores.

A pressão normativa tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão, nas organizações (Pereira, 2012).

Assim sendo, na Figura 10 encontra-se a síntese dos três mecanismos de isomorfismo institucional.

Isomorfismo	Descrição
Coercetivo	Resultados de coercivas pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações em que eles são dependentes e por expectativas culturais da sociedade em que as organizações funcionam. Tais pressões podem ser sentidas como força, persuasão, ou como convites para participar em conluio. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo.
Mimético	Deriva da incerteza e de uma força poderosa que incentiva a imitação, pois quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente gera incertezas simbólicas, as organizações se modelam sobre outras organizações.
Normativo	Resulta principalmente da profissionalização, sendo que dois aspectos são importantes fontes de isomorfismo: um deles é o uso da educação formal e de legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários; o segundo é o crescimento e elaboração de redes profissionais que se estendem por organizações e através da qual os novos modelos difundem rapidamente. Além disso, em muitos casos, o poder profissional é atribuído pelo Estado como no caso das atividades de profissionais liberais.

Figura 10 - Mecanismos de Isomorfismo Institucional  
Fonte: Vailatti et al. (2016).

Estes três mecanismos de isomorfismo institucional estão ao mesmo tempo interagindo, influenciando e moldando as organizações, as quais estão em busca de sobrevivência e legitimidade, dentro do ambiente no qual estão inseridas.

## 2.6 PROPOSIÇÕES FORMULADAS

O objetivo do modelo teórico da pesquisa é o de evidenciar as relações que serão investigadas entre os constructos (Raupp & Beuren, 2009).

Para responder os objetivos desta pesquisa, é necessário construir proposições vinculadas a Teoria Institucional, pela dimensão da Nova Sociologia Institucional e as Associações Comerciais e Empresariais, para isso, utilizou-se o estudo seminal de Meyer e Rowan (1977) o qual descreveu como as instituições emergem, crescem e mudam por meio de uma complexa interação de forças sociais.

As Associações Comerciais e Empresariais, são entidades sem fins lucrativos, que possuem membros associados, os quais contribuem com mensalidades para cobrir os custos da associação, e elas procuram melhorar as condições do ambiente de negócios dos associados, buscando iniciativas políticas e gerenciando questões de reputação e legitimidade (Lawton et al., 2018).

A Nova Sociologia Institucional, possibilita compreender quais as pressões isomórficas influenciam as organizações dentro de um campo organizacional similar a fim de se moverem em direção à homogeneização (DiMaggio & Powell, 1983).

E para compreender como ocorre, o primeiro passo, é compreender os atores do campo organizacional das associações comerciais e empresariais.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) essas instituições são altamente interconectadas, sofrem pressão dos atores do campo organizacional, e cedem a essas pressões, como forma de se legitimarem dentro deste ambiente em que estão inseridas, adotando estruturas e práticas institucionalizadas. Dessa forma, ocorre a predisposição das organizações se assemelharem uma com as outras, num campo organizacional socialmente construído e dinâmico (Font et al., 2019).

No trabalho de Leiter (2013) foi abordado que a similaridade estrutural ou isomorfismo é esperada entre organizações no mesmo campo organizacional, o qual amadurece com o aumento da interação entre as organizações que o integram. Também questionou sobre o que é mais importante para a estrutura de organizações sem fins lucrativos, sua forma jurídica ou o produto ou serviço que criam. Usando uma amostra aleatória de organizações australianas, este

trabalho comparou o isomorfismo entre organizações sem fins lucrativos, independentemente da forma jurídica ou o produto ou serviço. Os resultados apontam para isomorfismo especialmente no setor de saúde, independentemente da forma jurídica. Esta descoberta acrescenta peso a pesquisas anteriores que questionavam a operação do setor sem fins lucrativos como um campo organizacional com interação suficiente para produzir isomorfismo.

No estudo de Sacomano, Truzzi e Kirschbaum (2013) foi analisado como o isomorfismo e a capacidade de controle suporta uma estrutura de coordenação coesa e estável em uma planta modular da indústria automobilística. Os resultados obtidos foram que a montadora emprega mecanismos e rotinas altamente institucionalizadas, capazes de controlar e homogeneizar o comportamento e o desempenho dos fornecedores de autopeças. Esses mecanismos não se limitam tão somente aos aspectos formais das relações, mas também aos aspectos informais (relações, confiança, normas, entre outros) capazes de institucionalizar diversas das práticas produtivas naquele arranjo. A pesquisa também revelou que o grau de dependência de uma organização em relação à outra (montadora e fornecedores), estimula níveis elevados de isomorfismos coercitivo, normativo e mimético.

A primeira proposição trata sobre isomorfismo coercitivo presente no ambiente das associações comerciais e empresariais.

Proposição 1: As ACES sofrem pressões isomórficas coercitivas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.

A legitimidade implica que uma instituição é gradualmente tomada como certa, como norma, e por sua vez, molda as crenças e ações dos atores dentro dessa instituição, e à medida que avançam em legitimidade, as instituições ganham poder e domínio em um campo (Kezar & Bernstein-Sierra, 2019).

Delmas e Montes-Sancho (2009) realizaram um trabalho analisando os determinantes do grau de participação das empresas, nas estratégias políticas corporativas coletivas que visavam moldar a política governamental, no contexto dos acordos ambientais voluntários. O estudo foi baseado nas estratégias das empresas participantes do programa *Climate Challenge* (1995–2000), estabelecido pelo Departamento de Energia dos Estados Unidos e representantes das concessionárias de energia elétrica nacionais para reduzir as emissões de gases de efeito estufa. Os resultados mostraram que os ingressantes antecipados estavam sujeitos a níveis mais

elevados de pressão política em nível estadual e eram mais dependentes das agências reguladoras ou de suas associações comerciais locais e federais do que os atrasados.

Os autores Järvensivu, Lukkari e Järvensivu (2010) apresentaram um estudo de caso da associação comercial *Pharma Industry* da Finlândia, e neste estudo discutiram o impacto do ambiente institucional em redes estratégicas, incluindo sua coesão, bem como atividades de empreendedorismo institucional, conduzidas por membros dessas redes. Tiveram como resultado, que o ambiente institucional e o empreendedorismo institucional de uma rede estratégica estão interligados de várias maneiras, e que, mudanças no ambiente institucional influenciam a coesão estratégica da rede e os objetivos mútuos de seus membros, e que a associação comercial *Pharma Industry* da Finlândia, se envolveu de forma proativa em atividades empreendedoras para realizar o interesse de seus associados, frente as pressões políticas e econômicas para um novo código de comercialização de medicamentos.

Na pesquisa de Alyahya, Hijazi e Harvey (2016), explicaram o processo de acreditação na perspectiva do isomorfismo institucional, através de um estudo de caso em centros de saúde primários sem fins lucrativos na Jordânia. Os resultados apontam que o isomorfismo institucional, foi determinante para a mudança institucional na busca pelo credenciamento, a fim de ganhar legitimidade e construir reputação, em vez de melhorar a qualidade e segurança. Percebeu-se que o processo de credenciamento foi de natureza coercitiva, no setor de saúde local, existindo uma força implacável para a homogeneização do setor.

O objetivo do estudo de Amdur e Mero-Jaffe (2017) foi examinar a relação entre as intenções políticas dos formuladores de políticas de prestação de contas e a interpretação dessa política por agentes da escola pública em Israel. Este trabalho situa a responsabilidade baseada em testes, na interseção entre estudos de políticas e teoria institucional. Constatou-se que, um teste estatal, concebido como uma mudança ambiental através da qual processos isomórficos são invocados, tem o poder de provocar um acoplamento mais rígido entre formuladores de políticas e agentes escolares, entre intenção e implementação de políticas.

Em seu trabalho Puttick (2017), questionou por que razão os departamentos escolares separados espacialmente podem exibir, de formas diferentes, práticas muito semelhantes. Dados a partir de um estudo etnográfico de três escolas secundárias de departamentos geográficos diferentes na Inglaterra, são discutidos através de um conceito de 'isomorfismo' (forças homogeneizadoras), desenhada pela teoria neoinstitucional. Encontrou-se semelhanças entre eles, conforme segue: o isomorfismo coercitivo devido ao forte papel regulador desempenhado pela comissão de ensino e Ofsted (departamento não ministerial que define os padrões de qualidade do ensino na Inglaterra) o isomorfismo mimético, em que abordagens

semelhantes são adotadas em resposta a situações de grande incerteza, baseadas na difusão de recursos pedagógicos utilizados; já o isomorfismo normativo parece estar paradoxalmente relacionado com a homogeneidade de prática, com indução numa única disciplina potencialmente conducente à heterogeneidade de crenças sobre o assunto.

A pesquisa de Zainiddinov (2018), foi fundamentada na teoria do isomorfismo institucional e analisou a medida em que o processo de homogeneização (isomorfismo) pode ser útil na compreensão das mudanças, dentro das entidades religiosas no Tajiquistão pós-soviético. Descobriu que três mecanismos isomórficos, são menos dependentes do impacto dos provocado pelos ambientes institucionais religiosos e da interação entre organizações religiosas. Pelo contrário, as mudanças isomórficas manifestam-se como o resultado da interação com o Estado. Os processos miméticos e normativos são observados num estado fraco, enquanto o isomorfismo coercitivo é exercido sob a influência do Estado o qual expande a sua regulação e controle. As entidades religiosas tornam-se mais homogêneas na estrutura e administração devido ao isomorfismo coercitivo.

O trabalho de Zoljargal (2020), explorou o isomorfismo institucional ou homogeneização de uma universidade na Mongólia, em dois períodos diferentes, dos quais um período foi sob o regime soviético no passado e, o outro sob a democracia no presente, em virtude da sua mudança provocada pelas pressões institucionais, em períodos diferentes. O resultado encontrado neste estudo, foi que as mudanças institucionais ocorridas na universidade, foram inicialmente pressionadas pela coerção ditada pela conjuntura da política social, ou seja, o regime soviético; segundo, pelos docentes desencadeados pela profissionalização; e terceiro, pela modelagem de mimetismo, onde observaram uma instituição de ensino superior bem-sucedida, um sistema de ensino superior americano.

Proposição 2: As ACES sofrem pressões isomórficas miméticas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.

O isomorfismo mimético emerge da incerteza e ambiguidade organizacional. As organizações estão constantemente encontrando problemas, porém as técnicas para resolvê-los, geralmente não são claras. Portanto, é uma estratégia razoável pesquisar como organizações comparáveis lidam com os desafios (Seyfried, Ansmann & Pohlenz, 2019).

Os autores Claeys e Jackson (2012) ,realizaram um estudo na África do Sul, com 14 Organizações sem fins lucrativos (ONGs), que estavam sendo pressionadas a se tornarem 'mais semelhantes a negócios', refletindo o discurso global sobre 'eficácia da ajuda', que é o discurso

gerencialista que emana da estrutura de governança global da ajuda internacional, que pode ser inadequado aos contextos locais. Para averiguar isso, utilizaram a estrutura conceitual derivada da teoria institucional. O resultado obtido, sugere que o isomorfismo institucional mimético, está moldando a gestão em organizações sem fins lucrativos, pois os administradores imitam e internalizam esse pensar gerencialista tornando suas ONGs mais empresariais. No entanto, essa teoria parece inadequada para explicar a resistência a essas forças, por isso sugerem a integração da teoria pós-colonial em pesquisas futuras.

O estudo de Oliveira Ferreira, Ferreira Filho e Beltrão (2014), tinha por finalidade apresentar através da teoria institucional, alguns fatores institucionais existentes como: isomorfismo, legitimidade e os mitos agindo como instrumentos capazes de influenciar de uma maneira positiva ou negativa o processo de mudança em uma instituição de ensino superior privada na capital do Estado do Pará, Belém. Os resultados obtidos confirmam que os fatores institucionais (isomorfismo mimético, legitimidade e mitos) influenciam no processo de mudança de uma instituição de ensino superior, sendo que, as implicações dos efeitos desses fatores podem uma hora gerar um efeito positivo ou pode ser negativo. Neste caso, seria um entrave para a instituição passar pelo processo de mudança trazendo sequelas contrárias ao que é esperado.

Aldrich (2018), salienta em seu estudo que as associações comerciais não habitam o mesmo tipo de ambiente em todas as nações e isso afeta sua capacidade de realizar políticas que favoreçam seus interesses. E muitas coisas que elas fazem não são motivadas por serem interesses comerciais das associações, mas porque elas devem seguir muitos dos mesmos caminhos que outras associações de interesse no mesmo ambiente institucional.

O trabalho de Liu, Wang e Zhao (2018), foi baseado num inquérito por questionário na China, com o objetivo de verificar os métodos de gestão de carbono pelas empresas. Os resultados obtidos foram que as pressões isomórficas para copiar o método de gestão do carbono dos concorrentes foram os mais fortes, seguidos pelas pressões de governo (pressões coercitivas). As pressões das normas (pressões normativas) eram as mais fracas. No entanto, as empresas imitaram os comportamentos de gestão do carbono, com os custos mais baixos. Concluíram que os decisores políticos poderiam se beneficiar de um aumento do comportamento coercitivo e mimético, de pressões isomórficas, visando encorajar as empresas a adotarem comportamentos de gestão do carbono.

A pesquisa de Seyfried, Ansmann e Pohlenz (2019), apresenta evidências empíricas sobre a adoção, implementação e eficácia percebida da gestão da qualidade no ensino e aprendizagem em instituições de ensino superior alemãs. Teoricamente, ele combina duas

novas abordagens institucionalistas: isomorfismo institucional e empreendedorismo institucional. A análise revela que o isomorfismo é o principal fator por trás da adoção da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior alemãs, enquanto o empreendedorismo institucional desempenha um papel importante na implementação da gestão da qualidade, sendo este também responsável pelo seu desenvolvimento e trajetória que levem em direção às necessidades específicas de cada instituição de ensino superior.

O estudo de Font, Bonilla-Priego e Kantenbacher (2019), examinou sob quais condições as associações de turismo promoveram mudanças de sustentabilidade entre seus membros, com referência particular como as associações de viagens abordam questões de bem-estar de animais selvagens em cativeiro. Foram examinadas as condições de campo que levam a pressões principalmente miméticas, sobre grandes operadores turísticos europeus (que os obrigam a agir devido à gestão de risco de reputação), com pressões normativas mínimas que difundiriam as práticas de bem-estar animal entre outros membros da associação. A mudança não é divergente e os recursos alocados para o bem-estar animal protegem os membros das associações turismo de críticas, sem vinculá-los à implementação.

Já o trabalho de Kezar e Bernstein- Sierra (2019), forneceu descrições concretas de como pode ser a influência dentro das organizações nacionais na área de ensino superior quando influenciadas por uma prestigiada instituição de ensino. Os mecanismos de isomorfismo que apareceram foram: pressão social, reconhecimento e priorização, os quais tendem a se sobrepôr e se moldar. Essa análise ainda visa identificar o mecanismo comum subjacente às três pressões: o prestígio. O prestígio é um mecanismo de motivação presente nas organizações como reconhecimento de sua influência.

Proposição 3: As ACES sofrem pressões isomórficas normativas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.

DiMaggio e Powell (1983), estabelecem que o isomorfismo normativo se centra nos tipos de pessoas que trabalham nestas organizações. Neste caso, as instituições tornam-se cada vez mais semelhantes, como resultado de processos de profissionalização em que a educação e os percursos profissionais são "estritamente vigiados", produzindo "um conjunto de indivíduos quase intercambiáveis, que ocupam posições semelhantes numa série de organizações e possuem um alto nível de similaridade de orientação e disposição" (Puttik, 2017).

Para identificar as pressões normativas que homogeneízam as associações comerciais e empresariais, deve-se examinar o perfil dos colaboradores, o seu grau de ensino, e os cursos e treinamentos que são ofertados para eles.

A pesquisa de Esparza, Walker e Rossmann (2014), examinou a forma como as associações comerciais locais nas áreas emergentes da indústria de caminhões alimentares gourmet (*food truck*), auxiliam a reduzir a incerteza e aumentar a legitimidade da indústria. Como resultado, concluíram que as associações comerciais foram responsáveis pela redução da incerteza e pelo aumento da legitimidade, por representação de interesses coletivos quando desafiados pelos reguladores, além de ajudar a gerar uma identidade coletiva e a resolver conflitos internos, conseguindo isso através da organização regulamentar do setor de *food truck*.

O trabalho de Kontinen e Onali (2017), foi realizado na Finlândia, com o objetivo de analisar por meio de quais tipos de mecanismos uma intervenção organizacional em organizações não governamentais (ONGs) de desenvolvimento, fortaleceu seu alinhamento com o *mainstream* do campo internacional, e que tipos de mudanças dentro das organizações consolidaram o isomorfismo normativo. Inspirados pela avaliação realista, identificaram mecanismos de programa de convencimento, incorporação e consolidação, alinhando mundialmente as organizações e tornando-as cada vez mais semelhantes entre si, e ainda, que as consultorias estão entre as principais práticas para promover o isomorfismo normativo.

O estudo de Carrigan, McEachern, Moraes e Bosangit (2017), explora o potencial de dano e criação de valor por partes interessadas individuais na produção de joias finas no Reino Unido. Usando a cadeia de danos e a teoria institucional para enquadrar a investigação, procurou-se compreender como as pequenas empresas na indústria de joalheria fina respondem aos desafios econômicos, sociais e ambientais associados à produção de joalheria responsável, e investigou-se como percebem e negociam as tensões entre responsabilidade e resistência, derivadas das normas operacionais de sigilo e autonomia dentro da indústria. As descobertas sugerem que as forças institucionais estão se unindo, em direção a uma agenda mais responsável para a indústria de joias finas. Além disso, embora a Responsabilidade Corporativa seja uma ferramenta para romper com as normas e práticas institucionais prejudiciais dentro de tal indústria, ela requer a cocriação de novos modelos de negócios transformadores e envolvimento de múltiplas partes interessadas, incluindo empresas, associações comerciais, organizações não governamentais e consumidores. As soluções incluem legislação nacional e internacional, rotas de certificação com preços ajustados para pequenas empresas, harmonização dos padrões de Responsabilidade Corporativa da indústria, para reduzir a sobreposição na certificação e regulamentação e esquemas de “rastreamento” de gemas e metais preciosos.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Tão importante quanto saber o que fazer e qual a fundamentação teórica que vai auxiliar na busca de respostas, é conhecer o caminho que leva às respostas, ou seja, o como fazer. Para elucidar esta questão, este capítulo apresenta a trajetória metodológica empregada nesta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, se refere ao seu planejamento, considerando-se o ambiente no qual os dados serão coletados, a ferramenta para essa coleta e o controle de variáveis envolvidas, bem como a estratégia de análise e interpretação dos dados (Raupp & Beuren, 2006).

Os autores, Raupp e Beuren (2006), mencionam que a tipologia de delineamento de pesquisa mais adequada, nas Ciências Sociais Aplicadas, é: quanto ao problema (pesquisa qualitativa e quantitativa), quanto aos objetivos (pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa) e quanto aos procedimentos (estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental).

Este estudo caracterizou-se, quanto ao problema, como uma pesquisa qualitativa. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a metodologia de análise qualitativa, refere-se ao estudo de comportamentos, experiências vividas, emoções, enfim, uma investigação sobre os indivíduos e suas experiências. Além disso, preocupa-se em pesquisar sobre o âmbito organizacional e seus desdobramentos, fenômenos culturais e interações sociais.

A pesquisa documental, segundo Gil (1999), utiliza materiais que não receberam nenhum tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados, conforme o objetivo do estudo.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa delineou-se como descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo, conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui e as características e processos que dele fazem parte.

Quanto aos procedimentos, para que o desenvolvimento desta pesquisa se alinhasse aos objetivos determinados, optou-se pela abordagem de levantamento. O levantamento envolve a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento desejamos conhecer, através de algum tipo de questionário (Gil, 1999).

### 3.2 ESCOLHA DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

Segundo Colautto e Beuren (2010), população ou universo da pesquisa, é a totalidade de elementos distintos que possui certa semelhança, nas características definidas para determinado estudo. Assim, estabeleceu-se que a população desta pesquisa seriam as associações comerciais e empresariais, da região Oeste do Paraná, afiliadas a Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR, a qual é composta por 46 associações, divididas em 4 microrregiões (CACIOPAR, 2021), conforme Tabela 1.

A escolha da CACIOPAR, deu-se pelo fato dela ser a mais antiga entre as coordenadorias atualmente integradas à Faciap, e, também, pelo motivo de a Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, estar inserida nesta região.

A Tabela 1, apresenta a relação das associações identificadas pela sua microrregião, a quantidade de empresas estabelecidas em cada município, o número de associados que cada uma possui e qual o seu índice de associativismo, sendo que este dado é obtido através da divisão do número de empresas residentes, no município, pelo número de associados à associação comercial e empresarial do mesmo.

Tabela 1 - Índice de Associativismo - Per Capita

CIDADE	MICROR-REGIÃO	SIGLA DA ACE	EMPRESAS 2019	ASSOCIADOS 2020	ÍNDICE DE ASSOCIATIVISMO (%)
<b>CÉU AZUL/PR</b>	<b>1</b>	<b>ACICA</b>	<b>206</b>	<b>161</b>	<b>78</b>
SERRANÓPOLIS DO IGUAÇU/PR	1	ACIASI	112	77	69
MATELÂNDIA/PR	1	ACIMA	427	258	60
MISSAL/PR	1	ACIMI	354	173	49
ITAIPULÂNDIA/PR	1	ACIAI	275	133	48
VERA CRUZ DO OESTE/PR	1	ACIV	211	96	45
MEDIANEIRA/PR	1	ACIME	1.727	696	40
SANTA HELENA/PR	1	ACISA	816	294	36
SANTA TEREZINHA DE ITAIPU/PR	1	ACISTI	508	180	35
DIAMANTE D'OESTE/PR	1	ACID	87	23	26
SÃO MIGUEL DO IGUAÇU/PR	1	ACISMI	999	248	25
<b>FOZ DO IGUAÇU/PR</b>	<b>1</b>	<b>ACIFI</b>	<b>7.164</b>	<b>1.550</b>	<b>22</b>
<b>TUPÃSSI/PR</b>	<b>2</b>	<b>ACIATU</b>	<b>227</b>	<b>144</b>	<b>63</b>
JESUÍTAS/PR	2	ACIJ	194	103	53
FORMOSA DO OESTE/PR	2	ACIAF	196	104	53
CAFELÂNDIA/PR	2	ACICAF	513	267	52
NOVA AURORA/PR	2	ACINA	433	150	35
ASSIS CHATEAUBRIAND/PR	2	ACIAC	1.086	370	34
PALOTINA/PR	2	ACIPA	1.249	423	34
TERRA ROXA/PR	2	ACIATRA	496	136	27
<b>CORBÉLIA/PR</b>	<b>2</b>	<b>ACICORB</b>	<b>566</b>	<b>130</b>	<b>23</b>

BRAGANEY/PR	2	ACIBRA	117	22	19
MARECHAL CÂNDIDO RONDON/PR	3	ACIMACAR	1.911	1.643	86
QUATRO PONTES/PR	3	ACIUAP	201	133	66
NOVA SANTA ROSA/PR	3	ACINSAR	289	158	55
PATO BRAGADO/PR	3	ACIBRA	228	120	53
MERCEDES/PR	3	ACIM	156	80	51
ENTRE RIOS DO OESTE/PR	3	ACIER	176	85	48
TOLEDO/PR	3	ACIT	4.883	2.245	46
MARIPÁ/PR	3	ACIMA	202	78	39
OURO VERDE DO OESTE/PR	3	ACIOV	122	35	29
GUAÍRA/PR	3	ACIAG	831	220	26
SÃO JOSÉ DAS PALMEIRAS/PR	3	ACISP	99	17	17
TRÊS BARRAS DO PARANÁ/PR	4	ACETB	247	132	53
SANTA LÚCIA/PR	4	ACISLU	77	35	45
QUEDAS DO IGUAÇU/PR	4	ACIQI	618	274	44
BOA VISTA DA APARECIDA/PR	4	ACIBA	189	74	39
IBEMA/PR	4	ACEI	131	48	37
LINDOESTE/PR	4	ACELIN	113	40	35
CAPITÃO LEÔNIDAS MARQUES/PR	4	ACICAP	432	135	31
NOVA LARANJEIRAS/PR	4	ACIN	197	61	31
CAMPO BONITO/PR	4	ACITO	72	22	31
CATANDUVAS/PR	4	ACICA	220	60	27
CASCAVEL/PR	4	ACIC	10.994	2.989	27
SANTA TEREZA DO OESTE/PR	4	ACIST	307	78	25
GUARANIAÇU/PR	4	ACEG	559	120	21
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>41.217</b>	<b>14.620</b>	<b>35</b>

Fonte: MTE - RAIS - [http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario\\_2019/index.html](http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario_2019/index.html); CACIOPAR 2020

A partir do levantamento da população, selecionou-se uma amostra desta, que corresponde a uma pequena parte do grupo selecionado, sendo geralmente mais adequada ao processo investigatório, por apresentar custos reduzidos, maior rapidez, facilidade de controle e possibilitar uma análise mais exata (Colautto & Beuren, 2010).

Foram selecionadas intencionalmente, dentro de cada microrregião, as ACES com o maior e o menor índice de associativismo. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - ACES selecionadas para a pesquisa

CIDADE	MICROR-REGIÃO	SIGLA DA ACE	EMPRESAS 2019	ASSOCIADOS 2020	ÍNDICE DE ASSOCIATIVISMO (%)
CÉU AZUL/PR	1	ACICA	206	161	78
FOZ DO IGUAÇU/PR	1	ACIFI	7.164	1.550	22
TUPÁSSI/PR	2	ACIATU	227	144	63
CORBÉLIA/PR	2	ACICORB	566	130	23
MARECHAL CÂNDIDO RONDON/PR	3	ACIMACAR	1.911	1.643	86
SÃO JOSÉ DAS PALMEIRAS/PR	3	ACISP	99	17	17
TRÊS BARRAS DO PARANÁ/PR	4	ACETB	247	132	53
GUARANIAÇU/PR	4	ACEG	559	120	21
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>10.979</b>	<b>3.897</b>	<b>35</b>

Fonte: MTE - RAIS - [http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario\\_2019/index.html](http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario_2019/index.html); Caciopar 2020

Após a seleção, entrou-se em contato com cada uma das ACES, para realização do levantamento dos dados. Na Tabela 1, na microrregião 2, havia sido selecionado a ACE de Braganey. Ao consultar seus representantes sobre a possibilidade de participação na pesquisa, os mesmos informaram que não teriam interesse e declinaram do convite, por estarem em fase de reestruturação. Para substituí-la na amostra, foi selecionada a ACE de Corbélia, para integrar o estudo.

### 3.3 ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Após a seleção da amostra das ACES participantes, passou-se à fase de agendamento das entrevistas, com os secretários executivos e os ex-presidentes.

Optou-se pela escolha dos secretários executivos, para realização desta pesquisa, pelo fato de eles vivenciarem o dia a dia da ACE em sua plenitude, como colaboradores contratados para isso, independentemente da diretoria eleita para a gestão em exercício.

A opção pelos ex-presidentes, deu-se pelo fato de se compreender que eles possuem um conhecimento maior da atividade desenvolvida pela ACE, bem como pelos relacionamentos existentes, por já haverem gerido a ACE por uma gestão completa, a qual é de 1 ano.

### 3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito, em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis (Martins & Theóphilo, 2007).

A Tabela 3, apresenta as proposições específicas do estudo, norteados pela Teoria Institucional, pela perspectiva da Nova Sociologia Institucional, as quais foram levantadas em estudos anteriores, sobre as pressões isomórficas em associações.

Tabela 3 - Constructo da Pesquisa

<b>Objetivos</b>	<b>Proposições</b>	<b>Autores</b>	<b>Fonte</b>
Mapear o campo organizacional das ACES		Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Leiter (2013); Sacomano Netto et al. (2013); Aldrich (2018); Font et al. (2019);	sítio eletrônico, averiguar os serviços e produtos que as ACES oferecem, e quais parceiros de negócios possuem
Identificar a presença e os	1. As ACES sofrem pressões isomórficas coercitivas em	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Delmas e	

tipos de forças isomórficas no campo organizacional; e; verificar como as forças isomórficas exercem pressão pela homogeneização do ambiente organizacional das Associações Comerciais e Empresariais	seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.	Montes-Sancho (2009); Järvensiru et al. (2010); Alyahya et al. (2016); Amdur e Mero-Jaffe (2017); Puttick (2017); Zainiddinov (2018); Kezar e Bernstein-Sierra (2019); Zoljargal (2020)	entrevistas semiestruturadas com o ex-presidente e o secretário da entidade, e consulta de documentos de livre acesso no sítio eletrônico, como estatuto, atividades, serviços e produtos ofertados
	2. As ACES sofrem pressões isomórficas miméticas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Claeyé e Jackson (2012); Oliveira Ferreira et al. (2014); Liu et al. (2018); Seyfried et al. (2019); Font et al. (2019); Kezar e Bernstein-Sierra (2019)	
	3. As ACES sofrem pressões isomórficas normativas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades.	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Esparza et al. (2014); Carrigan et al. (2017); Kontinen e Onali (2017); Puttik (2017)	
Explicar quais fatores influenciam no Índice de Associativismo		Cartilha da FACIAP sobre ACE, Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Na Tabela 3, evidencia-se que as proposições teóricas conduzem os constructos da pesquisa, aos autores que desenvolveram estudos, nas perspectivas utilizadas como base para este trabalho. Tais proposições, estão relacionadas aos objetivos específicos e ao modelo teórico do estudo, os quais buscaram contrariar ao problema de pesquisa anunciado.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados, deu-se através do levantamento de informações coletadas nos sítios eletrônicos e de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os secretários executivos e ex-presidentes das associações comerciais e empresariais, que fazem parte da amostra selecionada.

Para a abordagem documental, a problemática partiu de uma investigação indireta, ou seja, através do estudo de documentos dispostos em meio eletrônico e, portanto, de livre acesso.

Neste sentido, o trabalho pautou-se na análise dos documentos gerados pelas organizações, disponíveis em meio eletrônico, os quais expressam e revelam a visão da entidade, as suas normas, os estatutos, os serviços prestados, os seus parceiros de negócios e as suas ações.

Os documentos constituem uma fonte não-reativa, tendo em vista que as informações neles contidas, permanecem as mesmas após longos períodos. Podem ser considerados uma

fonte natural de informações, à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto. Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação (Godoy, 1995).

Para realização das entrevistas, estabeleceu-se contato primeiramente com as ACES, para explanar aos secretários executivos sobre a proposta da pesquisa, bem como, pedindo a sua contribuição, para identificar e apresentar aos ex-presidentes, a proposta do estudo. Depois de aceito o convite, procedeu-se o agendamento das entrevistas.

A técnica de coleta de informações, escolhida para as entrevistas deste trabalho de pesquisa, foi a entrevista semiestruturada, realizada com os ex-presidentes das associações comerciais e empresariais do ano de 2020, e os secretários executivos, as quais foram gravadas através de softwares de vídeo conferência, como o Google Meet®.

Triviños (1987), afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Cendón (2006), este tipo de entrevista semiestruturada, valoriza ao mesmo tempo a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis, para que o informante disponha de liberdade e espontaneidade necessárias, que enriquecerão a investigação. Sugerem também, que o entendimento do termo entrevista semiestruturada, é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses (que interessam à pesquisa) e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante (Alvarenga Neto et al., 2006).

Para concluir, Triviños (1987), afirma que as perguntas que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nascem a priori. Elas são resultadas não apenas da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação já por esse coletada, sobre o fenômeno social que interessa (Alvarenga Neto et al., 2006).

O roteiro de entrevista foi padronizado, sendo composto por 6 blocos de questões, e está apresentado no Apêndice A. No primeiro bloco, foram elaboradas questões para identificar o perfil do entrevistado. No segundo bloco, optou-se por questões que objetivam mapear o campo organizacional das ACES. No terceiro bloco, foram desenvolvidas perguntas relativas ao isomorfismo coercitivo. No quarto bloco, os questionamentos foram relacionados ao isomorfismo mimético. No quinto bloco, questionou-se sobre o isomorfismo normativo. E por último, no sexto bloco, as perguntas foram sobre a percepção dos entrevistados, sobre quais fatores influenciam no Índice de Associativismo das ACES.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS E METODOLÓGICOS

O roteiro de entrevista, além de ter sido discutido entre a pesquisadora e um docente, pertencente a um programa de pós-graduação em Contabilidade, recebeu um tratamento de validação. Foi submetido a um agente externo da amostra, o qual é gestor institucional, em uma Federação das Associações Comerciais e Empresariais, a fim de verificar a compreensibilidade do instrumento e apontar melhorias, em termos de aspectos específicos do cotidiano das associações.

Quanto a questão ética, foi encaminhado Protocolo de Comprometimento Ético em Pesquisa, para cada participante, no qual a pesquisadora se comprometeu em manter os relatos em completo anonimato, com análises não identificadas, não sendo possível o compartilhamento das gravações para qualquer outro indivíduo. Tal protocolo é apresentado no Apêndice B. Assim, destaca-se que todas as entrevistas foram gravadas com a anuência dos entrevistados.

### 3.7 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizada a análise de conteúdo, como procedimento para a verificação dos dados qualitativos, coletados através das entrevistas semiestruturadas. De acordo com Bardin (2016), este tipo de análise é:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens (Bardin, 2016, p.42).

As respostas individuais das entrevistas, foram categorizadas de acordo com os questionamentos do roteiro elaborado, a fim de isolar o núcleo de resposta de cada relato.

A partir das transcrições das entrevistas e do roteiro semiestruturado, utilizado nas entrevistas com os secretários executivos e os ex-presidentes, analisou-se o material, tendo por base as cinco categorias de análise, conforme apresentado na Tabela 4. Essas categorias, tiveram por base os estudos dos autores utilizados nesta pesquisa.

Tabela 4 - Categoria de Análise e Palavras-Chave para identificação

<b>Categorias</b>	<b>Palavras-chave para Identificação</b>
Campo Organizacional	Fornecedores, consumidores dos produtos e serviços, agência regulatórias, outras instituições similares, diretoria, colaboradores, associados, produtos e serviços fornecidos, e as relações existentes entre as ACES e os atores do campo
Isomorfismo Coercitivo	Autoridade coercitiva, influência política, legislação, pressões por parte de organizações das quais depende ou participa; convite para participar de projetos/conluis; obrigação; adoção; adequação; regular; regradar
Isomorfismo Mimético	Incerteza, imitação, adoção de modelos, visitas realizadas para ver como se faz, contratação de consultorias; imitação; transferência de <i>know how</i> ; <i>benchmarking</i> ; inovações; basear-se; encoraja imitação, prestígio
Isomorfismo Normativo	Valores, cultura, normas morais, profissionalização, apoio a educação formal, treinamento, gestão profissional, participação de redes profissionais; controlar; especialização; padronizar; orientar
Índice de Associativismo	Benefícios, possuir serviços e produtos atrativos, prospecção de novos associados, cultura associativista, prospecção de novos parceiros de negócios, parcerias, representatividade, trabalho da diretoria, equipe específica para prospecção

Fonte: Elaborado com base em DiMaggio e Powell (1983); Manual de ACE

Para a análise de conteúdo, foi utilizado o software Atlas TI, o qual possui como principal objetivo ajudar o pesquisador a organizar, registrar os dados e possibilitar o acompanhamento dos registros efetuados, contribuindo para a análise dos dados empíricos que foram relacionados com categorias elencadas previamente (Silva, 2016).

Com base na Tabela 4, e a partir das narrativas dos entrevistados, foi possível testar as proposições, para que fossem estabelecidos os atores do campo organizacional das ACES, com o objetivo de identificar como ocorre o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, e elencar quais fatores influenciam o índice de associativismo.

### 3.8 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Dentre as possíveis limitações da pesquisa para o levantamento dos dados, podem ser destacadas: ênfase nos aspectos perspectivos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; limitada apreensão do processo de mudança (Prodanov & Freitas, 2013).

Com relação às entrevistas realizadas, algumas desvantagens devem ser consideradas, na fase de coleta dos dados, como a falta de motivação e de compreensão do entrevistado, a apresentação de respostas falsas, a incapacidade ou, mesmo, a inability de responder às perguntas, a influência do entrevistador no entrevistado, a influência das opiniões pessoais do

entrevistador, além do custo com treinamento de pessoal, para aplicação das entrevistas (Gil, 1999).

Estas limitações podem ser trabalhadas, para que a qualidade da entrevista não seja prejudicada. Para tanto, o responsável pelo trabalho, deverá dedicar especial atenção ao planejamento da pesquisa, considerando a preparação do entrevistador para contornar os problemas apresentados (GIL, 1999).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à apresentação do perfil dos entrevistados, bem como à análise das evidências coletadas. O referencial teórico evidenciado no Capítulo 2, foi levantado com o intuito de guiar as análises e identificar os fatores relevantes, que circundam esse processo.

### 4.1 Perfil dos Integrantes da Pesquisa

Os dados foram levantados através da pesquisa, a partir de buscas nos sítios eletrônicos das Associações Comerciais e Empresariais, e das entrevistas, realizadas com os secretários executivos e ex-presidentes.

#### 4.1.1 Perfil dos entrevistados

O procedimento para a ocorrência das entrevistas, deu-se da seguinte forma: alguns momentos antes da sua realização, foi enviado para cada um dos participantes, o Protocolo de Comprometimento Ético em Pesquisa. Neste, foi exposto o comprometimento da pesquisadora, quanto ao anonimato do participante e dos demais elementos que contribuíssem para a fidelidade e fidedignidade das evidências e relatos coletados. A partir desses pontos, chegou-se ao total de 16 entrevistas efetivadas, que totalizam aproximadamente 366 minutos.

A única entrevista que não foi possível realizar, foi com o ex-presidente Artur, que foi agendada por diversas vezes, mas por conta de imprevistos ocorridos, optou-se pelo cancelamento da mesma.

A fim de preservar o anonimato dos entrevistados, os nomes verdadeiros foram substituídos por nomes fictícios. Entrevistou-se os ex-presidentes, isto é, pessoas que ocuparam o cargo de presidente no passado e exerceram a função por uma gestão, a qual normalmente se dá pelo período de um ano.

Na Figura 11, apresenta-se o perfil dos ex-presidentes entrevistados, das 8 (oito) associações comerciais e empresariais selecionadas para a pesquisa:

Perfil dos Ex-presidentes	
João	Ex-presidente 2020, está com 53 anos, é Técnico Contábil e Publicitário, possui empresa na área de publicidade. É associado há 20 anos na ACE.
Artur	Não foi possível fazer a entrevista, falta de agenda.
Carlos	Ex-presidente 2020, está com 52 anos, formado em Administração e empresário, e é associado há 11 anos na ACE.
Raul	Ex-presidente 2020 e atual, está com 51 anos, odontólogo e empresário, sendo associado da ACE há 15 anos.
André	Ex-presidente 2020, está com 45 anos, é Arquiteto e Urbanista, e é associado da ACE há 7 anos.
Antônio	Ex-presidente 2020, está com 36 anos, é formado em Administração e possui uma empresa de móveis planejados, é associado a ACE há 7 anos.
Maria	Ex-vice-presidente 2020 e atual, está com 38 anos, formada em Administração, empresária no ramo de provedor de internet, e é associada a ACE há 15 anos.
Tiago	Ex-presidente 2020, está com 39 anos, formado em Administração, empresário no ramo de calçados, associado a ACE há 12 anos.

Figura 11 – Perfil dos Ex-Presidentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A idade média dos ex-presidentes, é de 45 anos, com 12 anos de afiliação a ACE, e a formação predominante é administração, conforme demonstrado na Figura 11.

Da mesma forma, foi preservado o anonimato dos entrevistados, sendo que os nomes verdadeiros, foram substituídos por nomes fictícios. Entrevistou-se os secretários executivos, por estarem a frente da administração diária de uma ACE. Para fins de padronização, neste trabalho, será utilizada a nomenclatura de secretário executivo. Independentemente que nas ACES os nomes sejam diferentes, como se observa na Figura 12, mas a função é a mesma.

Na Figura 12, apresenta-se o perfil dos secretários executivos entrevistados, das 8 (oito) associações comerciais e empresariais selecionadas para a pesquisa:

Perfil dos Secretários Executivos	
Lucia	Secretária Executiva, formada em Administração, com 29 anos, e há 7 anos trabalha na ACE.
Alice	Secretária Executiva, formada em Artes Visuais, está com 29 anos, e há 4 anos trabalha na ACE.
Clara	Secretária Executiva, formada em Agronomia, está com 29 anos, e há 2 anos trabalha na ACE.
Davi	Diretor Executivo, formado em Relações Públicas, Comunicação Social, especialização em docência em ensino superior, MBA em Liderança, e Mestrado em Administração, está com 43 anos, e trabalha há 13 anos na ACE.
Miguel	Gerente Geral, formado em Ciências Contábeis e pós em Gestão Empresarial, está com 40 anos, e trabalha na ACE há 25 anos.
Laura	Secretária Executiva, formada em Gestão Financeira, está com 22 anos, e há 2,5 anos trabalhando na ACE.
Pedro	Secretário Executivo, cursando Farmácia, está com 18 anos, e trabalha meio período há 8 meses na ACE.
Sofia	Secretária Executiva, formada em Processos Gerenciais, está com 26 anos, e há 2,6 anos trabalhando na ACE.

Figura 12 - Perfil dos Secretários Executivos.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Entre os secretários executivos, a idade média é de 30 anos, com média de 7 anos trabalhados na ACE, sendo que a formação de 5 deles, é relacionada a área na qual exerce a função na ACE, conforme vimos na Figura 12.

#### 4.1.2 Perfil das Associações Comerciais e Empresariais

Com base nos dados levantados, foram selecionadas 8 Associações Comerciais e Empresariais, considerando dentro das 4 microrregionais da CACIOPAR, a ACE com maior e menor índice de associativismo.

Os dados foram coletados através de pesquisa, nos sítios eletrônicos das próprias associações, e nas entrevistas com os secretários executivos.

A ACE mais antiga, pertencente a CACIOPAR, é a de Foz do Iguaçu, a qual foi fundada no ano de 1951, completando 70 anos de fundação. Já a mais recente, é a associação de São José das Palmeiras, criada em 1992, com 29 anos de existência atualmente.

A ACE com o maior número de associados, é a de Marechal Cândido Rondon, a qual possui 2.034 empresas inscritas, a segunda maior é a de Foz do Iguaçu, com 1.600 associados, e São José das Palmeiras, com 30 empresas pertencentes ao seu quadro social, é a entidade que apresenta o menor número de inscritos.

A ACE com o maior número de diretores, é a de Foz do Iguaçu, com 61 membros, seguida de Marechal Cândido Rondon, com 38 diretores.

O tipo de associados que prevalece no quadro social das ACES, classifica-se no ramo de atividade do comércio, seguido pelo Microempreendedor Individual – MEI.

Das ACES estudadas, a que possui o maior índice de associativismo, entre as empresas estabelecidas no município, é a de Marechal Cândido Rondon, com 86%, e pertence à microrregião 3. Já a que apresenta o menor índice, com 17%, é a de São José das Palmeiras, que pertence também à microrregião 3.

Na Figura 13, demonstramos o perfil das associações comerciais e empresariais, que fazem parte da amostra estudada.

MICRO REGIÃO	ACE	ANO FUNDAÇÃO	N.º ASSOC.	N.º FUNC.	FORMAÇÃO	N.º DIRETORIA	PREVALECE	ÍNDICE DE ASSOCIATIVISMO
1	Céu Azul	1977	162	2	Administração e Ciências Contábeis	14	Comércio/Serviço/MEI	78%
1	Foz do Iguaçu	1951	1600	18	Relações Públicas, Administração e Gestão	61	Comércio	22%
2	Tupãssi	1985	171	2	Gestão Financeira e Pedagogia	18	MEI	63%
2	Corbélia	1977	144	2	Processos Gerenciais e Administração	10	Comércio	23%
3	Marechal Cândido Rondon	1968	2034	18	Ciências Contábeis, Administração	38	Comércio/Serviço/MEI	86%
3	São José das Palmeiras	1992	30	1	Farmácia	1	Comércio	17%
4	Três Barras do Paraná	1984	50	2	Artes Visuais e Ensino Médio	12	Comércio/MEI	53%
4	Guaraniaçu	1982	109	2	Agronomia e Ensino Médio	9	Comércio	21%

Figura 13 - Perfil das ACE.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A idade média de fundação das associações comerciais e empresariais, é de 44 anos, e a média do número de associados, é de 538. A quantidade média de funcionários, é de 6, a formação acadêmica, comumente, é na área administrativa, o número médio de diretores, é de 20 membros, e no quadro social prevalecem os associados da área de comércio.

#### 4.2 O campo organizacional das ACES

A Nova Sociologia Institucional, baseia-se na premissa de que as organizações influenciam e são influenciadas, pelo ambiente em que estão inseridas (Luz, Lisboa, Lavarda & Vicente, 2018). Para compreender como isso ocorre, no contexto das ACES, procedeu-se uma investigação, visando identificar e caracterizar o campo organizacional. De acordo com

DiMaggio e Powell (1983), um campo organizacional é representado por aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida da instituição: fornecedores, consumidores dos produtos e serviços, agências regulatórias e outras instituições, que produzem serviços e produtos similares.

A busca pela caracterização do campo organizacional das ACES, foi feita em duas etapas. Na primeira, procedeu-se a identificação dos serviços oferecidos pelas ACES e, na segunda, foram identificados os parceiros de negócios das ACES.

#### 4.2.1 – Serviços oferecidos pelas ACES

Os serviços oferecidos pelas ACES, são normalmente denominados de soluções empresariais, pois contribuem para o desenvolvimento das empresas associadas e para a sustentabilidade financeira das próprias ACES. A identificação desses serviços, contribui para a caracterização do campo organizacional, na medida em que pode revelar características homogêneas desse campo.

As informações sobre os serviços oferecidos pelas ACES, foram obtidas por meio da análise do conteúdo do sítio eletrônico de cada instituição. Acessou-se os sítios eletrônicos de cada ACE, no período de 11 a 17 de agosto de 2021, na aba “Serviços”, conforme ilustra a Figura 14. Os dados obtidos no sítio eletrônico, foram posteriormente confirmados quando da realização das entrevistas com os secretários executivos das ACES, as quais foram realizadas no período de 18 de agosto a 03 de setembro de 2021.



Figura 14 - Sítio Eletrônico da ACE - Aba Serviços

Fonte: ACIMACAR. Disponível em <https://www.acimacar.com.br/>

Os dados obtidos sobre os serviços oferecidos (Soluções empresariais), foram tabelados em uma planilha do Excel, para melhor visualização, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Soluções Empresariais oferecidas pelas ACES

<u>Soluções empresariais oferecidas</u>		Céu Azul	Foz do Iguaçu	Tupãssi	Corbélia	M.C. Rondon	S.J. Palmeiras	Três Barras	Guaraniaçu	Total
1	Convênio Educação - Universidades	X	X	X	X	X	X	X	X	8
2	Convênios Médicos	X	X	X	X	X	X	X	X	8
3	SPC e Serasa	X	X	X	X	X	X	X	X	8
4	Campanhas Promocionais	X	X	X	X	X	X	X	X	8
5	Certificado Digital	X	X	X	X	X			X	6
6	Banco de Talentos	X			X	X	X	X	X	6
7	Convênio Saúde Ocupacional	X		X		X	X	X		5
8	Convênio Educação - Idiomas e Ensino		X	X	X	X		X		5
9	Locação de Salas e Equipamentos	X	X			X	X	X		5
10	Treinamentos	X			X	X		X	X	5
11	Bom Negócio Paraná / Fomento Paraná			X	X	X			X	4
12	Entrega de Mala Direta		X		X	X		X		4
13	Cartão de Benefícios: Cooper Card / Ticket	X	X			X				3
14	COB online					X	X	X		3
15	Escritório Compras/ Compras Oeste		X	X		X				3
16	GarantiOeste		X	X		X				3
17	Participação em Feiras e Exposições	X			X	X				3
18	Ponto de Atendimento ao Empreendedor do Sebrae					X	X	X		3
19	Aplicativo da Associação					X		X		2
20	Assessoria Jurídica (Advogado)					X			X	2
21	Certificado de Origem / Ippex		X			X				2
22	Convênio para Registro de Marcas e Patentes					X		X		2
23	Junta Comercial					X		X		2
24	Núcleos Setoriais – Empreender		X			X				2
25	Parceria Chevrolet		X			X				2
26	Grupo Central de Cobranças	X		X						2
27	Café Empresarial					X				1
28	Indexopar					X				1
29	Mensagem Motivacional					X				1
30	Saúde Livre Vacinas					X				1
31	PROE - estágio			X						1
32	Cobrança Judicial								X	1
33	Rodada de Negócios		X							1
34	Emissores Fiscais		X							1
35	Sicoob Crédito		X							1
36	Rede de Convênios		X							1
Total de soluções empresariais oferecidas pela ACE		12	18	12	11	29	9	15	10	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Conforme se pode observar na Tabela 5, as soluções empresariais com maior destaque, em termos de números de ACES que a oferecem, são: os convênios educacionais com as universidades e empresas de ensino, os convênios médicos, o serviço de proteção ao crédito SPC e Serasa, e ainda, as campanhas promocionais.

Os convênios educacionais, são soluções empresariais que garantem descontos especiais nas mensalidades para associados e seus colaboradores, em cursos profissionalizantes, idiomas, informática, Ensino Médio, Ensino Superior e Pós-Graduação (ACIMACAR, 2021).

Já os convênios médicos, com operadoras de planos de saúde, são soluções empresariais que visam atender aos associados, colaboradores e familiares, oportunizando uma tabela de valores reduzida, com preços mais acessíveis, podendo chegar a 40% mais baratos que os planos familiares ou particulares.

Por meio da parceria com a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (FACIAP), as ACES disponibilizam a consulta ao banco de dados do Sistema de Proteção ao Crédito Brasil (SPC) e do Serasa. Isso significa mais segurança na hora da venda a crédito, diminuindo os riscos de inadimplência. O Serviço de Proteção ao Crédito, é uma poderosa ferramenta que auxilia diretamente na concessão de crédito, com as melhores e mais abrangentes consultas. Também trabalha na gestão da cobrança, para recuperação de recebíveis (ACIMACAR, 2021).

As campanhas promocionais, são realizadas em datas comemorativas, para incentivar o consumidor a comprar no comércio local, envolvendo valores destinados especialmente para o sorteio de vales-compras. As empresas participantes, recebem cupons correspondentes às datas comemorativas, para serem distribuídos aos clientes, que por sua vez, devem preenchê-los e depositar na urna, para participarem dos sorteios. Ao serem contemplados, os consumidores podem trocar seus vales-compras por produtos e serviços, nas empresas participantes da promoção. É uma oportunidade de premiar os clientes, a um custo baixo (ACIMACAR, 2021).

O Banco de Talentos, é um serviço disponibilizado gratuitamente aos associados e à comunidade, que tem como objetivo promover a divulgação de vagas de emprego, das empresas associadas. Este serviço, beneficia tanto aqueles que estão em busca de uma colocação no mercado de trabalho, quanto as empresas (ACIMACAR, 2021).

As ACES favorecem o crédito aos seus associados, por possuírem convênio com a Fomento Paraná e a GarantiOeste. Esta parceria, permite que o associado tenha crédito para o seu negócio, com juros diferenciados nas instituições financeiras.

Outra forma de fomentar a economia local, é possuir o escritório de compras ou compras Oeste, o qual tem a finalidade de incentivar as empresas locais associadas, a participarem nas

licitações dos órgãos governamentais, repassando os editais de licitação para elas, além de promover palestras para esclarecimentos de como participar em licitações.

Possuir o ponto de atendimento ao empreendedor, em parceria com o Sebrae, dentro da ACE, visa estimular o empreendedorismo, preparar empreendedores para formalização de negócios e aumentar a longevidade, competitividade e inovação dos pequenos negócios, das empresas classificadas como Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) (ACIMACAR, 2021).

As feiras e exposições, têm por objetivo promover o desenvolvimento e a divulgação das empresas, afiliadas a ACE.

Com base na Tabela 5, pode-se identificar quais são as soluções empresariais similares, que as ACES oferecem aos seus associados. Das 36 soluções empresariais oferecidas, percebe-se que as primeiras quatro, por exemplo, são ofertadas por todas as ACES pesquisadas. Outras duas soluções são ofertadas simultaneamente, por seis ACES, enquanto cinco delas, são ofertadas por quatro ACES. Apesar de haver dez tipos de soluções empresariais presentes em apenas uma das entidades pesquisadas, observa-se um padrão nos tipos de serviços ofertados. A diferença na quantidade de serviços oferecidos por cada ACE, pode estar ligada a questões de estrutura da própria entidade, ou por questões de demanda. Essa similaridade entre as soluções empresariais ofertadas, é um indicativo de homogeneidade entre as organizações, que fazem parte do campo organizacional das ACES.

#### 4.2.1 Parceiros das ACES

A existência de parceiros comuns entre as ACES, também contribui para a compreensão dos campos organizacionais dessas instituições. Conforme explicam Chaerki, Ribeiro & Ferreira (2019), mais importante do que estudar as entidades, é estudar as suas relações no campo, porque é participando dele que estas ganham força. Sem relações, não há instituição.

A lista de soluções empresariais apresentada na Tabela 6, contribuiu para orientar a busca pela identificação dos parceiros de negócios, que se relacionam com as ACES. Esta etapa da pesquisa, procedeu-se por meio de entrevista semiestruturada (Apêndice A), realizada com os secretários executivos e ex-presidentes de cada entidade. As seguintes questões foram dirigidas aos entrevistados, como base nos estudos de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Leiter (2013), Sacomano Netto et al. (2013), Aldrich (2018) e Font et al. (2019): (a) Quais são os parceiros da associação?; (b) Quais parceiros têm representantes na diretoria

da associação?; (c) Há alguma pressão por parte dos parceiros para que a ACE faça algo?; (d) Tem proximidade com alguma outra associação?.

De acordo com DiMaggio & Powell (1983), a conformidade com as normas e expectativas sociais do ambiente institucional, melhora significativamente as chances de sobrevivência de uma organização. Quando as organizações estabelecem vínculos com instituições sociais respeitáveis, ou com partes interessadas, como seus parceiros de negócios, normalmente obtêm benefícios, que contribuem para sua sustentabilidade financeira e de gerência. Esses benefícios, incluem maior legitimidade, status e acesso a recursos (DiMaggio & Powell, 1983). Assim, o endosso das práticas de uma organização, voltadas para a comunidade, parceiros de negócios ou órgão público, aumenta a sua legitimidade e aprimora a sua capacidade de atrair clientes e recursos (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983).

Os parceiros ou *stakeholders*<sup>1</sup>, nas ACES, são pessoas ou organizações afetadas pelas atividades econômicas, podendo o seu envolvimento ser temporário ou permanente. Vale lembrar que a atuação do referido público, é essencial para o sucesso de qualquer entidade (Manual de ACE).

O Manual de ACE, que é um caderno de estudos desenvolvido pelo SEBRAE para a FACIAP, destinado aos treinamentos sobre gestão de uma ACE, descreve o seu público-alvo como sendo: os associados, os colaboradores, os familiares, a comunidade, os parceiros institucionais e de negócios, e as empresas.

#### 4.2.1.1 Associados

Os associados, correspondem ao público preferencial das ACES e a razão de existir da entidade. Além do apoio ao aumento da competitividade empresarial, é essencial que sejam dirigidas a esse público, ações de integração, congraçamento e de promoção de negócios, que visem ao fortalecimento da cultura da cooperação (Manual de ACE).

Os tipos de associados que integram o quadro social das ACES, estão descritos no estatuto social da entidade e, após serem aprovados pela Diretoria, poderão ser admitidos, sendo eles:

a) As empresas mercantis, industriais e financeiras, sejam individuais ou coletivas;

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. Freeman (1984), argumentou que os interessados são pessoas, grupos e organizações que têm algum interesse numa organização de sucesso. Têm poder para influenciar o comportamento e o desempenho da organização e são afetados pelo funcionamento e resultados da organização (Gomes & Gomes, 2015).

- b) As empresas prestadoras de serviços, individuais ou coletivas;
- c) As empresas agropecuárias, desde que pessoas jurídicas;
- d) Os profissionais liberais de ilibada reputação e legalmente habilitados;
- e) As entidades civis, representativas de classes produtoras;
- f) Produtores Rurais, desde que possuam um dos seguintes cadastros: CadPro, Nota Fiscal de Produtor Rural ou CEI Rural.

É interessante destacar, que os associados possuem mais de um papel em relação às ACES. Além de associados, eles podem participar da diretoria da ACE e também atuarem como parceiros de negócios.

#### 4.2.1.2 Colaboradores

Os colaboradores, representam um grupo responsável pelo funcionamento cotidiano da entidade e, por isso, desempenham importante papel na percepção dos associados e de outros públicos estratégicos, acerca de seu funcionamento operacional. Os colaboradores, por cumprirem uma jornada fixa de trabalho, atuam na linha de frente das ACES, e são responsáveis, em grande parcela, pela imagem da entidade e pela captação de demandas e necessidades dos associados e de outros públicos, que se relacionam com a entidade.

#### 4.2.1.3 Familiares

As pessoas ligadas por laços familiares, com os associados da ACE, também representam um público importante, pois devem ser vistos como demandantes potenciais de serviços e como beneficiários de ações de integração com a comunidade. Especificamente em relação aos filhos de associados, podem ser promovidas ações vinculadas à formação empreendedora e à difusão da cultura da cooperação.

#### 4.2.1.4 Comunidade

O relacionamento das ACES com a comunidade, pode ser expresso pelo seguinte conjunto de ações:

- a) Criação de projetos de interesse comunitário: especialmente em relação ao desenvolvimento local sustentável, as ACES podem empreender uma série de projetos vinculados, por

exemplo, à formação e qualificação profissional; ao planejamento urbano; ao meio ambiente; à segurança; ao esporte; à cultura; e ao lazer. Incubadoras de empresas e agências de desenvolvimento, costumeiramente mantêm laços estreitos com a comunidade.

- b) Participação em conselhos municipais - além da participação em conselhos municipais, como os de Desenvolvimento, Turismo, Educação, Saúde, e Segurança, as ACES podem apoiar a criação de instrumentos da sociedade civil, para o controle social dos poderes constituídos como observatórios sociais, bem como, estimular a formulação e implementação de políticas de interesse público.
- c) Prestação de serviços: muitos dos serviços que integram o portfólio das ACES, têm vocação natural para atendimento a demandas comunitárias, entre os quais podem ser citados: ações de capacitação e qualificação profissional e convênios de variada natureza.

#### 4.2.1.5 Parceiros institucionais e de negócios

Os parceiros institucionais e de negócios, são instituições com as quais as ACES desenvolvem projetos conjuntos, ou interagem em seu dia a dia. De acordo com o Manual de ACE, os parceiros normalmente existentes são: órgãos públicos, autarquias, instituições de ensino, associações de representação empresarial congêneres, instituições financeiras, organizações não governamentais, fundações, operadoras de planos de saúde, cooperativas, entre outras instituições da sociedade civil organizada.

Por meio da análise documental e referendado pelas entrevistas realizadas, os seguintes parceiros foram mencionados: cooperativas de crédito, operadoras de planos de saúde, prefeitura municipal, CACIOPAR, FACIAP e CACB, entidades de ensino e SEBRAE, sendo que, cada qual na sua área de atuação, oferece vantagens à empresas associadas às ACES, conforme descrito na sequência.

As cooperativas de crédito, possibilitam linhas de crédito diferenciadas, aos associados, e auxiliam com patrocínios para as campanhas institucionais das ACES.

As operadoras de planos de saúde, comercializam seus convênios para os associados, gerando recursos financeiros para as ACES, por prestarem esta intermediação.

O relato do ex-presidente Tiago, é ilustrativo das referidas parcerias:

Quem trabalhou muito bem com a gente foi a prefeitura municipal, ajudou muito a gente estando junto conosco dentro de uns eventos, algumas situações não aconteceram muito. O Sicredi participou, foi muito participativo durante todo o período, a Unimed também ajudou a gente em alguns momentos, foi uma parceria de negócio e numa menor

expressão bem esporadicamente o Sicoob em alguma outra situação também participou de alguma situação, mas quem mais ajudou foi prefeitura, Sicredi e Unimed (Tiago, 2021).

As prefeituras, representando o poder público, auxiliam as ACES na realização de eventos e têm interesse na promoção do desenvolvimento econômico dos municípios.

As instituições de ensino, públicas e particulares, representadas pelas universidades e empresas do ramo educacional, em cada cidade, oferecem parcerias para realização de cursos de capacitação, treinamentos e cursos de graduação e pós-graduação, disponibilizando benefícios aos associados, conforme depreende-se do relato da secretária executiva Alice, que nominou SEBRAE, Uninga, Uninter, Unioeste e Master Educação.

Em se tratando de parceiros institucionais, as organizações que fazem parte do mundo associativista das ACES, são: a CACIOPAR, a FACIAP e a CACB, de acordo com a secretária executiva Laura, que destacou a parceria com essas entidades.

#### 4.2.1.6 Empresas

É usual que as ACES, embora representativas em seu território de atuação, não detenham em seu quadro social, todas as empresas do município. A esse público, que não se vincula formalmente às entidades, devem ser dirigidas ações tanto para a captação de novos associados, quanto para o usufruto de produtos que integram o portfólio das ACES. Outra importante vertente de atuação, relativa a esse público, refere-se à mobilização empresarial, para abordagem a temas de interesse setorial e coletivo.

Como síntese relativa aos parceiros das ACES, pode-se concluir que o universo de atores, interagindo no campo organizacional das ACES, será influenciado pela percepção sobre as necessidades e interesses dos associados, que são o público-alvo das ACES, condicionando o seu modo de atuação, como os processos internos, as estratégias e as estruturas organizacionais. De acordo com o Manual de ACE, essa atuação estimula a integração e a participação em ações de iniciativa da ACE, auxiliando o reconhecimento social de seu papel de protagonista, na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento local sustentável.

#### 4.2.3 Representação do campo organizacional das ACES

A partir das informações levantadas por meio das entrevistas, bem como, das informações coletadas no sítio eletrônico das entidades, o campo organizacional das ACES pode ser representado, conforme a Figura 15.



Figura 15 - Campo Organizacional da ACE  
Fonte: Dados da pesquisa.

A caracterização do campo organizacional das ACES, possibilita avançar na busca pela compreensão das forças presentes no campo, onde os atores, ora influenciam e ora sofrem influência. Esses aspectos, podem ser explicados pelas pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas (Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019), que serão tratadas a seguir.

#### 4.3 Isomorfismo Coercitivo

Para DiMaggio e Powel (1983), citados por Peci (2006), o isomorfismo coercitivo é aquele que resulta de pressões formais e informais (sentidos como a força, a persuasão, o convite a se juntar), exercidas por outras entidades, das quais as organizações dependem, e por expectativas culturais da sociedade.

Após a caracterização do campo organizacional das ACES e a identificação dos atores atuantes nesse campo, buscou-se compreender como eles se comportam e quais pressões exercem, dentro do campo organizacional.

A fim de verificar a presença de isomorfismo coercitivo, no ambiente das ACES, entrevistou-se os secretários executivos e os ex-presidentes das referidas entidades, conforme as perguntas orientativas constantes do Bloco C do Apêndice A. As questões dirigidas aos entrevistados, versaram sobre situações pertinentes ao ambiente das ACES, como por exemplo:

composição de diretoria, estatuto, processos judiciais, software de gestão, dependência financeira, parceiros de negócios na diretoria, campanhas promocionais, afiliação a CACIOPAR, *compliance* e prestação de contas aos associados. Os quesitos abordados, foram considerados relevantes, considerando-se a literatura apresentada e discutida, tais como Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Delmas e Montes-Sancho (2009), Järvensiru et al. (2010), Alyahya et al. (2016), Amdur e Mero-Jaffe (2017), Puttick (2017), Zainiddinov (2018), Kezar e Bernstein-Sierra (2019) e Zoljargal (2020).

#### 4.3.1 Composição da diretoria

Um dos fatores relevantes para o sucesso da organização, é a composição de sua diretoria. Por isso, buscou-se compreender como ocorre esta composição, se o estatuto da ACE segue o modelo proposto pela CACIOPAR e se possuem regimento interno. Identificou-se portanto, que todas as ACES investigadas possuem um estatuto, que estabelece as normas de composição da diretoria. Em se tratando de regimento interno, nem todas o possuem.

A composição de uma nova diretoria, ocorre através do convite feito pelo associado que disputará a presidência. Ele convida pessoas de sua afinidade, com conhecimento da área que irá trabalhar, para compor a chapa para a eleição. Por tratar-se de entidades sem fins lucrativos, de acordo com a legislação vigente, as ACES estão impedidas de remunerar os membros da diretoria, ou seja, os trabalhos realizados são de caráter voluntário, e por consequência, as entidades normalmente encontram dificuldades em compor as suas diretorias.

Além disso, para composição do grupo, devem ser observados critérios que levem em consideração as diversas áreas empresariais existentes na localidade, a qualificação dos empresários, a representatividade, a independência, o espírito empreendedor, o caráter, e a disposição de cada um, para a tarefa de exercer a função de direção.

A escolha de pessoas inadequadas para o exercício do cargo, pode comprometer a sobrevivência da instituição, sendo válido ressaltar a importância de nomear diretores por áreas em que possuam conhecimento e afinidade, ou para projetos específicos.

Um outro ponto a ser considerado nesse contexto, é a representatividade. A diretoria deve ser um espelho do quadro social e o perfil dos associados deve se refletir na diretoria, de modo a ter equilíbrio entre os setores, porte das empresas, idade e gênero dos proprietários (Manual de ACE).

De acordo com a secretária executiva Lucia, “é difícil achar diretores, o presidente aceita a indicação de novos nomes, conversa com eles, aí caso eles aceitem, eles entram, mas é bem difícil.”

O desabafo da ex-presidente Maria é similar, em que a mesma afirma ser difícil conseguir pessoas, para participarem da diretoria:

na verdade, existe um grupo de pessoas que está há mais tempo à frente, que monta a chapa conforme as pessoas se prontificam, que se doam a participar, tem as pessoas que falam, não, eu sou da associação, mas não quero me comprometer, não quero assumir nada (Maria, 2021).

Outro ex-presidente relatou uma mudança de atitude, no momento de fazer a busca de associados para compor a diretoria, numa tentativa de engajar e comprometer as pessoas, para que assumissem esse desafio. De acordo com o ex-presidente Antônio:

Geralmente quem faz o grupo são as pessoas que já estavam, porque pra você pegar membros com a diretoria, ainda mais aonde não tem remuneração não é fácil, ninguém quer se envolver porque é muito trabalhoso, daí geralmente fica só fazendo a rotatividade dos mesmos, até nessa última chapa que teve, teve uma mesclagem muito boa de diretores, havia um vício sabe, que os mesmos diretores ficavam trocando de posições dentro da associação e não contribuíram, **ai nesse último mandato a gente com o trabalho feito bem elaborado junto com a nossa executiva e a nossa administrativa, nós bolamos um jeito diferente de trabalhar com os diretores, aí nasceu essa nova chapa com interesses de crescer, de ampliar a associação comercial, e ninguém opinou por nada, então como eles tiveram essa vontade, aí formaram essa nova diretoria que eu gostei muito porque, quando você indica cargos não funciona, quando as pessoas se dispõe a fazer aí ela vai pra frente** [grifo nosso](Antônio, 2021).

#### 4.3.2 Estatuto Social

Observou-se a ampla utilização do modelo de estatuto social, proposto pela CACIOPAR, nas ACES. Apenas uma das entidades, indicou que elaborou seu próprio estatuto, independentemente daquele modelo. De acordo com o ex-presidente Raul, esse modelo desenvolvido foi, inclusive, indicado para a CACIOPAR e FACIAP:

Esse estatuto foi feito pelo nosso corpo jurídico, ele não foi indicado por CACIOPAR ou por FACIAP, ao contrário eles até usaram, então foi um vasto estudo feito pelo nosso corpo jurídico, foi um ano de trabalho e reuniões quinzenais frequentes por um grupo de pessoas, diretores e ex-presidentes que participaram desta formação e que esse estatuto ele ficou assim bastante forte naquilo que nos diz com representação ao associativismo e a partir dele nós fizemos alguns movimentos que foi fazer o

*compliance*<sup>2</sup> funcionar, ele existir, primeiro existir e ser praticado dentro da associação comercial, então, tanto que deu certo que nós procuramos a prefeitura em 2018 sobre a lei de *compliance* no município e isso avançou e nós começamos a trazer palestrantes, trazer conhecedores *expert*, e Foz do Iguaçu aprovou a lei do *compliance* em 2019 onde todo o município passa a ter esse guarda-chuva dando mais força a sociedade, dando muito mais estabilidade para algumas coisas que são muito importantes (Raul, 2021).

Apesar de não ser obrigatório seguir o modelo de estatuto proposto por entidades representativas das associações, o próprio associativismo faz com que os documentos sejam semelhantes, sofrendo apenas pequenas adaptações, para se adequarem à realidade de cada ACE, conforme relata o secretário executivo Miguel:

Não é obrigatório seguir o estatuto da coordenadoria, da federação, **porém o associativismo traz isso, traz uma semelhança porque as missões são as mesmas, então elas são muito parecidas**, [grifo nosso] tem algumas diferenças de associação para associação. Vamos pegar o exemplo da ACE, ele está atualizado, nós trouxemos algumas atualizações com base no estatuto da coordenadoria, mas por exemplo difere do dela, no sentido que a gestão do estatuto da coordenadoria é de janeiro a dezembro, o nosso acontece de abril a março, então é um pouco diferente por ser em abril o aniversário da ACE, e aí a gente já une a mudança da diretoria para fazer a posse festiva e do aniversário da entidade. Então tem algumas diferenças, mas ele é atualizado constantemente e quem aprova as alterações do estatuto é a assembleia, são os associados, então regularmente a gente reavalia alguns itens que podem ser alterados e leva para a assembleia decidir se faz as alterações devidas ou não (Miguel, 2021).

#### 4.3.3 Processos Judiciais

Foi perguntado aos entrevistados, se as ACES possuem algum processo judicial em que contestam a legislação vigente. Somente duas relataram possuir, sendo uma na esfera municipal, em que se questiona a cobrança de impostos sobre a prestação de serviços. Já a segunda, informou estar acionando judicialmente, o governo municipal e o governo estadual, em função dos decretos referentes aos fechamentos do comércio, *lockdown*<sup>3</sup>, durante a pandemia de Covid-19.

---

<sup>2</sup> *Compliance*: conjunto de medidas internas voltadas a prevenir ou reduzir risco de violar a legislação, bem como prevenir riscos, promovendo a uniformização de procedimentos e condutas, nas áreas relacionadas ao combate à corrupção. Fonte: Código De Conduta e *Compliance* Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu. Disponível em: <https://acifi.org.br/compliance/>

<sup>3</sup> *Lockdown* - bloqueio que, imposto pelo Estado ou por uma ação judicial, restringe a circulação de pessoas em áreas e vias públicas, incluindo fechamento de fronteiras, geralmente ocorre em situações de pandemia com o intuito de evitar a disseminação do vírus. Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lockdown/>

#### 4.3.4 Software para gestão das associações

Com relação ao sistema de gestão, questionou-se a respeito da obrigatoriedade ou não, da utilização do software desenvolvido pela CACIOPAR ou FACIAP. A respeito disso, as ACES afirmaram utilizarem o sistema indicado por essas entidades, em virtude do mesmo ter sido desenvolvido especialmente para a gestão de associações comerciais e empresariais.

Na pesquisa documental, obteve-se acesso ao 1.º Caderno da CACIOPAR, divulgado na gestão 2012/2014, que trata de informações e orientações sobre a história da referida entidade, bem como, sobre os produtos e serviços por ela oferecidos, aos seus associados. Esse documento, ilustra um importante indicativo de isomorfismo coercitivo exercido pela FACIAP, no campo organizacional, realizado através da divulgação do software Supera, o qual é específico para gestão de associações comerciais, conforme ilustra a Figura 16:



Figura 16 - Folder do Sistema Supera  
Fonte: 1º Caderno da CACIOPAR (Gestão 2012/2014).

A ex-presidente Maria mencionou que, em razão de sua ACE ser pequena, utilizar-se de controles manuais em planilhas Excel, para controlar a gestão financeira e de atividades.

A partir da leitura do relato do ex-presidente André, pode-se perceber o porquê de a ACE aceitar a sugestão de utilização de um sistema sugerido pela CACIOPAR ou FACIAP:

Por que a ACE pegou esse sistema da Supera? Eu imagino que foi por indicação da FACIAP, mas não por obrigação, porque muitas entidades, outras associações pedem para ACE, como é que funciona, vale a pena ou não vale a pena? Porque não são todas que tem o sistema da Supera, então eu não vejo isso como que foi uma imposição da FACIAP, não, isso não foi, porque se você for ver uma empresa querer se dedicar e criar um sistema só para associação comercial é diferente, igual várias empresas de software aqui da nossa cidade será que elas iriam ter interesse de criar um sistema só para associação comercial? (André, 2021).

#### 4.3.5 Dependência financeira

Uma forma de identificar a presença de pressão coercitiva nas entidades, trata-se da compreensão quanto à sua dependência, quando se fala em parcerias para a realização das suas atividades normais. Os resultados dos questionamentos, indicam que as associações são, na grande maioria, independentes financeiramente. Isso significa que os valores gerados através das mensalidades dos associados e dos convênios e serviços prestados, proporcionam a capacidade financeira para a ACE manter a sua finalidade. Contudo, a perda de um parceiro de negócios, impacta em buscar outro participante para suprir esta necessidade. Um dos entrevistados, disse que o valor arrecadado atualmente não é suficiente, e por isso recebem anualmente um patrocínio de uma cooperativa de crédito, com a finalidade de utilizar em campanhas promocionais e em investimentos na ACE.

A ACE é financeiramente independente? Ou depende de algum parceiro para suas atividades normais? Não, temos que ir atrás de serviço, não cobre. Nós temos um patrocínio anual de uma cooperativa de crédito de R\$ 12 mil reais.

E se essa parceria acabar? Esse parceiro tem algum "poder" dentro da ACE? A gente consegue também, mas esse valor é para somar mais, porque daí a gente utiliza esse dinheiro mais para fazer campanha, metade dele a gente utiliza para isso, e a outra a gente faz um investimento (Laura, 2021).

#### 4.3.6 Parceiros de negócios na Diretoria

Nas entrevistas realizadas com os secretários executivos e ex-presidentes, observou-se que na maioria das ACES, os parceiros fazem parte da Diretoria da entidade, mas por interesse da própria ACE, mantendo uma relação harmoniosa, considerando o espírito associativista, visando o bem comum do associado afiliado, conforme o entrevistado ex-presidente André:

Nós temos inúmeros parceiros, e sim vários deles tem representante dentro da diretoria, mas inclusive por interesse da própria entidade, pressão externa em alguns momentos ela até acontece, mas hoje a ACE está numa situação totalmente independente, não porque há uma pressão que a gente se deixa levar por essa pressão, a gente sempre faz a análise da viabilidade para o associado, se o associado vai ganhar com determinada ação ou serviço ou proposta nós implementamos caso contrário não. (André, 2021)

Somente em uma das ACES, cabe a um parceiro, que é uma cooperativa de crédito, a indicação do tesoureiro.

“A Cooperativa de Crédito sempre faz, sempre entra como tesoureiro, mas os demais não”, segundo relato da secretária executiva Laura.

Em virtude de as ACES fazerem parte da CACIOPAR, que por sua vez, faz parte da FACIAP, e a qual faz parte da CACB, existem incentivos e orientações, com relação às práticas e estruturas adotadas pelas suas ACES afiliadas. Por exemplo, há um modelo de estatuto a seguir, há serviços ofertados por elas para alavancar as ACES, e ainda, há práticas de gestão, ofertadas através de consultoria e do programa de desenvolvimento da ACE.

Os entrevistados relataram que a CACIOPAR, a FACIAP ou a CACB, não os obrigam a seguirem os modelos disponibilizados, seja para fins estatutários, quanto aos serviços ofertados ou em relação às práticas de administração de uma ACE, ou seja, são unânimes em afirmar que a CACIOPAR e FACIAP, os orientam, estimulando a participação no modelo associativista, desenvolvido para as Associações Comerciais e Empresariais, que mira o fortalecimento da ACE, através do equilíbrio entre práticas de gestão financeira, administrativa e de crescimento da ACE.

Há ainda, os parceiros com os quais as entidades estabelecem relações de negócios e que se destacam, no campo organizacional das ACES, além dos parceiros institucionais, que são a CACIOPAR, a FACIAP e a CACB. Isto é, a ACE oferece os produtos e soluções empresariais dos parceiros, aos seus afiliados, por um preço atrativo, mais barato que o mesmo ofertado pelo mercado. Com isso, a ACE atende seus associados com soluções empresariais, por um preço mais baixo, e é remunerada pelo parceiro, por ter realizado essa intermediação e a consequente administração do convênio ofertado.

O entrevistado ex-presidente Antônio, enfatizou em sua fala, que os parceiros estão interessados no desenvolvimento da ACE, fornecendo produtos de qualidade para os seus associados, por um preço menor: “[...]esses parceiros eles, só são parceiros mesmo para poder fazer o desenvolvimento da associação comercial e eles também tem o serviço deles, que são fornecidos pela ACE também” (Antônio, 2021).

#### 4.3.7 Campanhas promocionais

A realização de campanhas de premiação no comércio, é realizada por todas as ACES. Conforme mencionado pela ex-presidente Maria, “não passa nem na cabeça da diretoria de não fazer”. Esse tipo de promoção, tem por finalidade, fomentar as vendas no comércio local, dar visibilidade às empresas participantes e muitas vezes, é um atrativo em âmbito regional.

Entretanto, a realização de campanhas é trabalhosa, seja pela parte burocrática que envolve a legislação pertinente, seja pela venda da campanha aos associados. Mas, apesar do trabalho árduo que exigem, há um desejo comum entre os associados, para que as campanhas promocionais sejam realizadas. De forma isolada, as muitas das empresas afiliadas não teriam condições para oferecer determinadas promoções aos seus clientes, por isso, pressionam a ACE para que esta faça, por tornar-se mais barato, pela divisão dos custos, entre os associados participantes. Isso pode ser percebido no relato da secretária executiva Laura, quando questionada sobre isso:

Então, porque geralmente eles já pedem, porque essa campanha tem de muito tempo atrás, então se a gente já não começa a mexer eles já vêm atrás da gente. Porque eles veem, que eles sozinhos, eles não têm assim essa força de juntar todo mundo, não posso fazer uma campanha com vale compra igual a gente fez de R\$ 16 mil reais, uma empresa sozinha não consegue, então todo mundo junto, a gente consegue fazer um valor menor e todo mundo se ajuda. Então eles mesmo têm essa visão que eles sozinhos assim não conseguem fazer uma coisa tão grandiosa e que eles precisam também dos demais (Laura, 2021).

#### 4.3.8 Afiliação a CACIOPAR

Por serem afiliadas a CACIOPAR, as organizações devem respeitar as suas normas e estatuto. No referido documento, constam direitos e deveres, bem como, penalidades em caso de descumprimento das regras estabelecidas. De acordo com art.7.º da 10.ª alteração do Estatuto Social da CACIOPAR, aprovado em 28/09/2019, os deveres correspondem a:

- I - Respeitar e cumprir o presente Estatuto Social e as deliberações da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo, do Conselho Deliberativo e da Assembleia Geral;
- II - Pagar mensal e pontualmente as contribuições ordinárias que forem definidas pela Diretoria Executiva;
- III - Comparecer às assembleias e reuniões para as quais tenham sido convocadas;
- IV - Aceitar e desempenhar as funções que forem confiadas aos seus representantes, salvo motivo relevante, ouvida a Diretoria Executiva;
- V - Prestar à Diretoria Executiva ou às comissões, as informações solicitadas sobre assuntos empresariais ou quaisquer que tenham interesse relevante, especialmente à região da localização da Coordenadoria;
- VI - Propugnar pelo engrandecimento do sistema das associações comerciais em todo o Estado do Paraná;
- VII – Zelar pela conservação, dos bens da CACIOPAR, indenizando qualquer prejuízo que tenham causado, por culpa, negligência ou imprudência (Estatuto Social CACIOPAR).

E de acordo com o art.8.º, as penalidades previstas às associadas são:

- I - Advertência;
- II – Suspensão;

### III – Exclusão do quadro social.

Parágrafo Primeiro: Serão advertidas as associadas que deixarem de cumprir os deveres dispostos nos incisos III, V, VI, VII do artigo anterior;

Parágrafo Segundo: Será suspensa à qualidade de associada, por deliberação da Diretoria Executiva, a associada que deixar de cumprir os deveres dispostos no inciso II do artigo anterior;

Parágrafo Terceiro: Serão excluídas do quadro associativo, por ato da Diretoria Executiva, as associadas que agirem por palavras ou atos de forma ofensiva para com a CACIOPAR ou seus órgãos diretivos, bem como infringirem os deveres previstos no inciso I do artigo anterior ou que ficarem mais de (3) três meses sem cumprir os deveres do inciso II do artigo anterior sem justificativa por escrito e protocolada na secretaria da CACIOPAR nesse período (Estatuto Social CACIOPAR).

Apesar de constarem no estatuto da CACIOPAR, as penalidades previstas para as associadas que não cumprirem com seus deveres, é possível perceber nas falas dos entrevistados, que no relacionamento entre a CACIOPAR e ACE, não existe essa cultura de punição, é uma coexistência pacífica. As ACES afiliadas, sabem que devem repassar a quantidade de membros para o cálculo da mensalidade à CACIOPAR. A coordenadoria, é vista como uma parceira fundamental no desenvolvimento da associação, conforme relata o ex-presidente João:

É, a gente tem um bom relacionamento, a CACIOPAR sempre foi nossa grande parceira, é o que nos mantém na verdade, levantou a associação comercial em uma época muito ruim, e a CACIOPAR esteve muito presente conosco para segurar a bandeira e não deixar cair, ela teve um papel muito importante e a gente tem feito o acompanhamento, seguindo orientações diretamente de CACIOPAR, seguindo uma regra pra nós falarmos a mesma linguagem das associações (João, 2021).

#### 4.3.9 *Compliance*

Para realizarem suas atividades, as ACES devem ser vigilantes, quanto aos aspectos da legislação vigente. Isto significa que devem cumprir com as obrigações legais, tributárias e contábeis, que estão relacionadas com as entidades sem fins lucrativos.

Uma dessas obrigações, corresponde a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, a qual entrou em vigor em agosto de 2021. As associações estão estudando e iniciando os trâmites de adequação a essa legislação, sendo que duas delas, estão com o processo de adequação em andamento, de acordo com o relato do secretário executivo Miguel:

Sim, nós iniciamos, já fizemos todo um mapeamento tivemos uma pausa em função de uma grande campanha realizada e que teve que ter um esforço praticamente de todos os colaboradores, [...], mas inclusive já estamos com uma reunião agendada para a próxima

semana para dar continuidade e colocar em prática a LGPD, mas alguns setores digamos assim delicados já foi feito um alinhamento bem avançado (Miguel, 2021).

#### 4.3.10 *Accountability*

Um dos mecanismos que conferem credibilidade e transparência à entidade, e está previsto nos estatutos, é a divulgação dos relatórios contábeis de cada exercício, embora por muitas vezes, a divulgação anual seja insuficiente para satisfazer aos interesses dos associados.

Por serem entidades sem fins lucrativos, com isenção de impostos, as ACES estão sujeitas a um escrutínio mais rigoroso, por parte de órgãos governamentais, parceiros de negócios e associados, com relação aos valores arrecadados e a sua aplicação (Bromly & Orchard, 2015).

*Accountability* é um termo da língua inglesa, que pode ser traduzido para o português, como responsabilidade com ética e remete à obrigação e à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo, quanto a prestação de contas a instâncias controladoras ou a seus representados (Wulaningrum, Akbar & Sari\_2020; Medeiros, Crantschaninov & Silva, 2013). Com base em Wang (2002), a prestação de contas é uma diretriz para tomada de decisão administrativa e prestação de serviços. Assim, é essencial considerar o referido mecanismo, especificando quem é o responsável pelo seu cumprimento (*accountable*), perante quem, por que e por quais meios (Patton, 1992) deve ser apresentado.

Um dos princípios do associativismo, é a transparência. Ela se refere aos atos realizados pela diretoria, com os valores financeiros que envolvem a gestão de uma ACE. É importante que a entidade preste contas aos associados, seus legítimos donos, sobre a sua atuação e a utilização dos recursos arrecadados. Uma alternativa para facilitar a prestação de contas, é a divulgação de um balancete gerencial no quadro de avisos, no informativo, ou na área restrita aos associados, no site da entidade. Essa forma de prestação de contas, tende a evitar ações especulativas sobre a situação financeira da organização, bem como, contribui para os processos de tomada de decisão sobre investimentos, e sobre projetos de interesse estratégico a serem priorizados (Manual de ACE).

Ao questionar os gestores (ex-presidentes e secretários executivos), sobre a realização de prestação de contas, eles responderam que fazem anualmente na assembleia, conforme rege o estatuto. Algumas disponibilizam as informações mensalmente, no site da entidade, para que o associado possa verificar a *performance* financeira da ACE.

De acordo com o secretário executivo Miguel, a obrigatoriedade de prestar contas aos associados, na ACE da qual o mesmo faz parte, é no período de mudança de gestão:

Para os associados a nossa obrigatoriedade é na mudança de gestão, então em toda mudança de gestão é obrigado pelo estatuto fazer a prestação de contas. Para a diretoria não há uma obrigação de fazer constantemente, mas nós temos como de praxe, fazer a cada trimestre, trazer uma apresentação de como estão os números da entidade (Miguel, 2021).

Conforme o relato do ex-presidente Tiago, percebe-se que a ACE que este representa, está se adequando quanto ao procedimento de prestações de contas:

Hoje devido a esse processo de certificação a gente tem adequado muito essa questão de prestação de contas, hoje é feito uma prestação de contas para a FACIAP até porque anualmente agora vem um auditor para levantar toda a documentação da instituição e essa foi a principal intenção quando eu trouxe esse processo de certificação, justamente para isso, porque daí todo ano vem o auditor e avalia e valida todos os processos e todas as situações que a instituição passou, isso eu tenho certeza que deu muito mais transparência no período da gestão [...], então hoje obrigatoriedade nunca veio uma pressão ou indicação, mas a gente buscou isso e traz isso de uma forma por causa da certificação. [...] Para o associado ainda não está sendo feita com uma constância, mas está nos planejamentos da adequação que a gente tem feito para num futuro bem próximo estar trazendo essa prestação de contas de uma forma mais aberta, porque o associado que tiver a intenção de ir lá ver, tenha essa possibilidade, no entanto não tem algo que a associação apresente mensalmente, semanalmente ou anualmente, geralmente a prestação de contas era apresentada nas sucessões, então em cada troca de presidência, o presidente apresentava o caixa, todos os eventos que fez, o lucro, o prejuízo e tal e entregava para próxima diretoria, a transição entre a minha presidência e a presidência atual, não deu para fazer, porque era período de pandemia, foi uma posse online e acabamos não fazendo dessa forma, mas até então essa prestação de contas para os associados eram feitas nas reuniões de posse basicamente (Tiago, 2021).

Outra ACE faz a prestação de contas online, postando no site, e enviando e-mail aos associados, sempre na primeira semana do mês, conforme relatado na fala da secretária executiva Laura:

Ocorre sempre na primeira semana do mês, a gente fechou o mês a gente já fecha, é fechado a prestação de contas, postado no site e mando no e-mail dos associados é postado para todo mundo ver, todo mês. Divulgamos todos os meses para eles (Laura, 2021).

Em outra das ACES pesquisadas, destaca-se a profissionalização na forma de gestão adotada, pelo fato de possuir uma auditoria independente para validar os relatórios contábeis e a gestão da entidade, conforme está no relato do secretário executivo Davi:

[...] todo mês de abril a gente tem uma auditoria independente, então após o relatório de auditoria independente e o parecer do conselho fiscal a gente faz uma assembleia, sempre ali no mês de abril e todos os associados são convocados, participação não é muito expressiva, mais a diretoria e o conselho e eventualmente associados, mas é divulgado (Davi, 2021).

A disponibilização da prestação de contas no portal da entidade, é uma forma de validar o trabalho realizado, conforme o relato do ex-presidente Antônio:

A transparência também está no nosso portal, quando era um outro presidente já vinha com essa metodologia e eu só ampliei um pouco mais para que todos os associados tivessem acesso e não associados também ao que estava ocorrendo dentro da ACE. Não teve contratempos com relação a isso? Não, porque como é algo social e é algo que você não tem remuneração para fazer, todo mundo fica de olho mas ninguém quer assumir, todo mundo fica opinando, dando palpites, mas ninguém quer assumir uma bronca dessas, aí a gente optou por fazer isso, porque a pessoa que está ali fala, espera, eles não estão brincando, estão fazendo uma coisa séria entendeu, porque sempre fica aquele pé atrás, será que é um trabalho de acordo, então você já mostra pro associado e o não associado que não tem discussão, é aquilo e ponto, se a pessoa duvidar está lá o livro caixa para poder fazer as análises (Antônio, 2021).

#### 4.3.11 Análise do Isomorfismo Coercitivo

Os resultados da análise sobre o isomorfismo coercitivo, indicam a presença de pressões formais e informais do campo organizacional, sobre as ACES. Organizações das quais as ACES apresentam forte dependência, tais como os parceiros de negócios e as entidades associativistas (CACIOPAR e FACIAP), exercem pressões que podem ser sentidas, por exemplo, pela força política que possuem, pelo poder de persuasão ou por convites para participar de seus projetos (DiMaggio & Powell, 1983), o que contribui para legitimar uma ACE perante a sociedade.

Outro fator de isomorfismo coercitivo, que pode afetar muitos aspectos do comportamento e da estrutura da organização, é a existência de um ambiente jurídico comum entre as ACES. Esse aspecto, está caracterizado na similaridade entre os estatutos sociais das ACES e, por exemplo, o modelo sugerido pela CACIOPAR. O estatuto social, estabelece as regras de como essas entidades serão constituídas, quais suas competências, como será o funcionamento, de que forma será gerida, quem será responsável pela administração, qual a

responsabilidade do órgão deliberativo e quem pode fazer parte da Diretoria e dos Conselhos. Seguir o modelo sugerido pela CACIOPAR, considerada uma instituição de referência (Kezar & Bernstein Sierra, 2019), pode ser considerado um mecanismo de legitimação, que molda as crenças e ações dos atores dentro da ACE.

A obrigatoriedade de prestação de contas (*accountability*), aos associados, é estabelecida pelo estatuto social das ACES. A forma como cada entidade realiza esse procedimento pode variar, mas pelo menos uma vez ao ano, por ocasião da troca de diretoria, o relatório contábil da entidade deve ser apresentado.

Além das pressões diretas e explícitas de modelos organizacionais, exercidas pela CACIOPAR e FACIAP, às organizações delas dependentes, há também facetas mais sutis e menos explícitas, em relação às pressões coercitivas. Conforme explicam DiMaggio e Powell (1983), há necessidade de apresentar responsabilidade e autoridade administrativa, pelo menos cerimonialmente, em um papel formalmente definido, a fim de interagir com as organizações hierárquicas mais definidas. Exemplo disso nas ACES, é a instituição de um diretor responsável por interagir com os parceiros da área de planos de saúde. Em outro exemplo, os associados das ACES, esperam que a entidade que os representa, sirva como modelo de gestão e de conformidade legal, exercendo dessa forma, o isomorfismo coercitivo de maneira sutil.

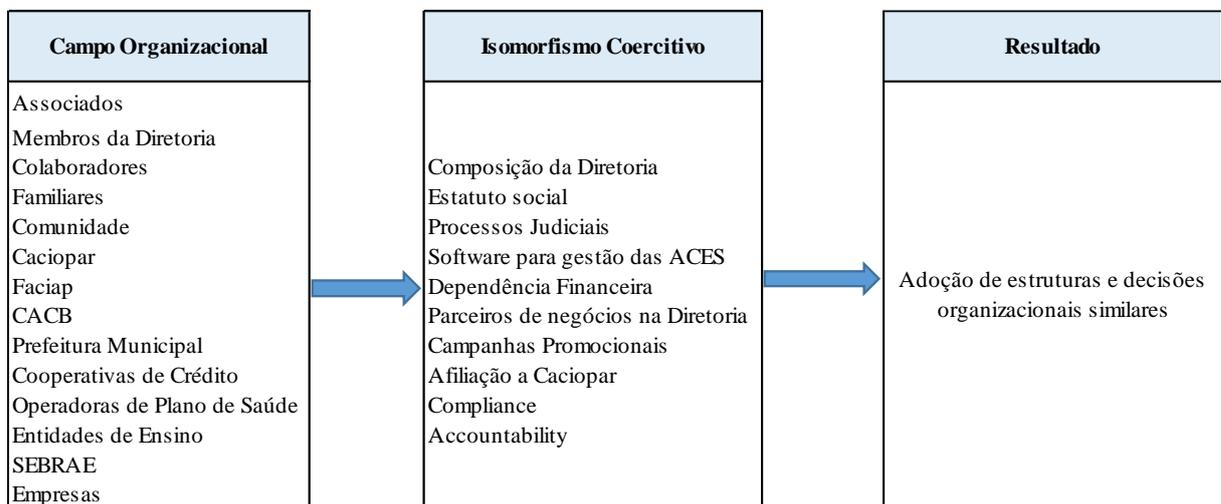


Figura 17 - Isomorfismo Coercitivo nas ACES

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os resultados observados em relação às pressões coercitivas, no campo organizacional das ACES, possibilitam compreender como essas forças moldam as estruturas e as decisões dentro desse campo, conforme ilustrado na Figura 15. As ACES se apresentam organizadas em torno de rituais de conformidade, com instituições mais amplas dentro do campo

organizacional, como por exemplo, a oferta de mesmas soluções empresariais. Ao mesmo tempo, as ACES são determinadas estruturalmente, pelas restrições impostas por atividades técnicas e pela legislação.

#### 4.4 Isomorfismo Mimético

De acordo com a literatura, o isomorfismo mimético costuma produzir-se quando uma organização, em razão de suas inseguranças tecnológicas, conflitos em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidas em outras corporações, que pertencem a seu ambiente específico (Sá & Souza, 2011).

A expressão popular “siga os bons”, é um indicativo de isomorfismo mimético. As organizações, em sua maioria, tendem a observar o que as demais empresas de seu campo organizacional fazem de melhor, ou como e por que elas se sobressaem, no ambiente ao qual estão inseridas.

A busca pela identificação da presença de isomorfismo mimético nas ACES, foi feita a partir das entrevistas realizadas com os secretários executivos e os ex-presidentes (Apêndice A, Bloco B), as quais abordaram quesitos como: as práticas de modelagem e a participação em reuniões e visitas técnicas. Esses quesitos, foram baseados nos estudos de Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Claeyé e Jackson (2012); Oliveira Ferreira et al. (2014); Liu et al. (2018); Seyfried et al. (2019); Font et al. (2019); Kezar e Bernstein-Sierra (2019).

##### 4.4.1 Prática de Modelagem

O isomorfismo mimético, pode ser observado na prática, pela modelagem de se espelhar em outras associações do mesmo segmento. A pressão mimética, é o resultado alcançado a partir da adoção de práticas que beneficiem o ator, modelando-se contra os exemplos de outros atores, para se proverem de legitimidade institucional (Font et al.,2019). Os resultados das entrevistas indicam que, de forma geral, as ACES se espelham umas nas outras, a fim de aperfeiçoarem o seu desempenho, seu portfólio de serviços e a própria gestão. Os relatos da secretária executiva Laura e do ex-presidente Antônio, reforçam a afirmação anterior:

Eu me inspiro muito na de Missal, foi a associação que fui lá e fiquei de boca aberta, eles têm agora a sede própria, e com a certificação deles já alcançaram a nota máxima então é feito tudo planejado, é a meta , eu falo Missal é minha meta (Laura, 2021).

Olha, chegar a copiar não, a gente sempre olhava as associações que tinham destaque, aí conversando com meu financeiro, a gente tem que chegar a ouro, porque se repetir prata, como diz o ditado, quem fica em segundo não é lembrado, aí Marechal, São Miguel do Iguaçu a gente começou a analisar, Toledo as cidades maiores, Cascavel que tinha um desenvolvimento diferente, o porque estavam assim e qual a metodologia que eles tomavam,[...] então a gente trabalhou assim com uma mesclagem, ah em Toledo deu certo isso, São Miguel do Iguaçu deu certo isso, Marechal também deu certo de uma forma diferente, então aqui pegamos e assimilamos as ideias e transformamos de um jeito diferente, para uma realidade nossa, porque você copiar sei lá, cópia é cópia, uma ideia a gente pega e adapta (Antônio, 2021).

Por outro lado, três entrevistados afirmaram que não se inspiram nas demais ACES e que não imitaram ações de outras associações. Também não receberam ou realizaram visitas técnicas em outra ACE.

Não, que eu me lembre não, a gente tem sempre caminhado com as próprias pernas e trabalhado no sistema da gente, não temos feito visitas, até porque a associação comercial trabalha com empresários, normalmente, no meu caso eu sou empresário e não tenho um gerente para poder sair, tem casos que tem né, mas é feito dessa forma, vamos trabalhando e dentro da cartilhazinha e buscando inovar sempre para atender melhor o empresário, o anseio deles (João, 2021).

De acordo com os relatos obtidos, foi possível levantar quais ACES serviram de inspiração aos entrevistados, influenciando em algum momento, ações em sua própria entidade. Os resultados são apresentados na Figura 18.

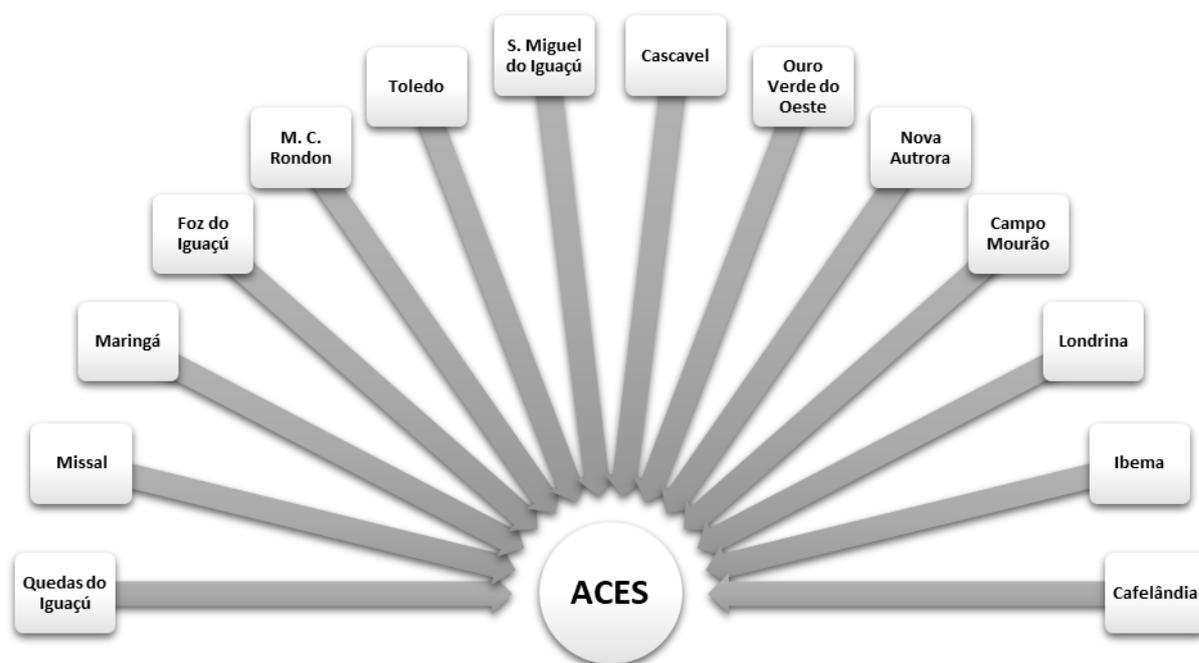


Figura 18 - Mimetismo - ACES modelos  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

É importante lembrar, que a capacidade de influenciar não está restrita às grandes ACES. Ela pode estar condicionada também à proximidade entre as entidades, ou a ter pessoas conhecidas com as quais possuem um relacionamento, que permita dialogar sobre as ações que pretende realizar e que já foram realizadas pela ACE inspiradora, conforme se depreende do relato do ex-presidente Tiago:

Então a princípio assim, de outras associações a gente trouxe algumas ideias, a gente acabou indo pouco em outras associações, mas eu conversei principalmente com o pessoal de Nova Aurora, lá o Dr. , ele que era o presidente no momento assim e ele que até me indicou essa questão da transparência, e ele que indicou essa própria questão da certificação da FACIAP que daria uma estrutura melhor então isso aí vem deles, o Dr. acho que faz parte da FACIAP, então veio de Nova Aurora, foi uma dica que ele me deu, alguns bate papos, situações informais [...], a gente trouxe alguma ideia de Nova Aurora e trouxe para uma realidade nossa e adaptou (Tiago, 2021).

A prática de *benchmarking*, está associada ao isomorfismo mimético de imitação (Carrigan et al.,2017). *Benchmarking* é a busca pelas melhores práticas, que conduzem uma empresa à maximização da performance (Ferreira, Gondim & Sá, 2019). De forma generalizada, o *benchmarking* imita as ações de outras empresas, e procura fazê-lo de maneira aperfeiçoada e com melhor desempenho. Já o isomorfismo mimético, segundo DiMaggio e Powell (1983), resulta da padronização de respostas, à incerteza do ambiente (Ferreira, Gondim & Sá, 2019).

O *benchmarking* pode ser identificado na fala do secretário executivo Davi:

Então, a gente troca muita experiência entre os executivos, a gente tem uma, na FACIAP existe a BCF, então tem o grupo de executivos que interage, em torno de vinte e poucos e a gente tem um grupo das 10 principais associações, então a gente troca muita informação, feedback, a gente trabalha direto com a FACIAP também para trazer novos serviços para o sistema, então a gente está sempre interagindo, não só visita presencial, uma vez por mês a gente se reúne e estuda novos serviços para ser implementados na base, então essa interação gira principalmente nessa área comercial, também tem interação institucional, a gente conhece muito assim, às vezes tem projeto ah, vou criar o conselho de desenvolvimento que a gente criou aqui em Foz, aí muita gente veio aqui para pegar o ... , nós aprendemos com Maringá e trouxemos para cá, então essa interação institucional tem muito, de serviços ultimamente tem acontecido bastante, só que sempre junto com a FACIAP, procura fazer junto, porque se tem um serviço de sucesso aqui, por exemplo o ... foi um case de sucesso nosso e tem outras associações aplicando e está se tornando um produto do sistema, a FACIAP está botando o cartão, então a gente interage muito entre as associações nesse ponto de vista, que antes de lançar aqui a gente ah, como foi aí e a gente tem uma interação direta (Davi, 2021).

Outro entrevistado menciona que ter proximidade com outras ACES da região e participar na diretoria da CACIOPAR e FACIAP, faz com que haja uma maior conexão e interação para a troca de experiências:

Olha nós somos próximos do Oeste inteiro! Eu sou presidente do conselho da CACIOPAR então a gente tem conexão direta com a CACIOPAR, faço parte da diretoria da FACIAP já tem 3 gestões, então a conexão nossa, ela é muito forte com Oeste, com Medianeira, São Miguel do Iguazu, Marechal Cândido Rondon, Cascavel e Toledo, são as maiores, e dentro também, das outras menores a gente tem conexão da microrregional que é local, aqui do extremo oeste, a gente mantém uma relação de formação muito boa (Raul, 2021).

A secretária executiva Sofia, salientou em sua entrevista, que o fato de haver amizade entre os presidentes das associações comerciais, favorece a troca de ideias:

[...]a gente sim mantém contato com as empresas aqui da região, principalmente Cafelândia e Nova Aurora, eu mesmo converso direto e sempre troco ideia e até a nossa atual presidente é bem amiga da presidente de Nova Aurora, então tem bastante troca de informação e também nas reuniões da CACIOPAR da micro, a gente tem as micros né e sempre a gente pega uma ideia aqui e uma ali e até a promoção do dia dos pais que a gente fez aqui a ideia toda era da associação de Nova Aurora, a gente realmente copiou e então a gente sempre tem um contato com eles (Sofia, 2021).

Um ponto que chama a atenção sobre o isomorfismo mimético, está relacionado ao Estatuto Social e a prestação de contas das ACES, aos seus associados. Embora não se tenha

investigado sobre o assunto (nenhuma pergunta específica sobre isso), pode-se afirmar que eles são similares nas ACES, pois possuem características semelhantes, por adotarem o modelo de estatuto sugerido pela CACIOPAR. Essa modelagem pode ocorrer pela simples adoção do estatuto, ou através de consultoria, realizada nas ACES que participam do programa de certificação em gestão da CACIOPAR.

Percebe-se então, que as organizações se tornam isomórficas ao seu meio por pressões formais, ou por influências exercidas nas organizações por outras organizações, ou ainda, por imposição de procedimentos operacionais padronizados (DiMaggio & Powell, 1983).

#### 4.4.2 Participação em reuniões

Segundo os entrevistados, a participação nas reuniões promovidas pela CACIOPAR e a participação no processo de consultoria de gestão da FACIAP, oportuniza muitas trocas de experiências. Os encontros presenciais, no último ano, ficaram bastante prejudicados devido a pandemia, pois foram realizados de forma virtual, não tendo uma interação física entre a ACE que sedia a reunião e os seus participantes, conforme o relato da secretária executiva Laura:

Então por conta da certificação a gente se conversa muito, porque se você quer alcançar o outro, então a gente sempre vai trocando ideia e tudo mais, mas é coisas de campanhas mesmo, a gente conversa com um com outro (Laura, 2021).

#### 4.4.3 Visitas técnicas

Questionado sobre a realização de visitas técnicas, bem como, quanto à acolhida de visitantes na entidade, o entrevistado secretário executivo Miguel, foi muito enfático em sua fala sobre o assunto:

As visitas técnicas acontecem, nós não somos concorrentes então nosso associativismo é muito transparente, aberto as entidades, então sim a gente promove visitas técnicas, agora durante a pandemia não teve mais, infelizmente isso distanciou um pouco as entidades, inclusive tivemos recentemente depois de um ano e meio a reunião presencial da coordenadoria, mas nós mais recebemos do que fazemos porque a ACIMACAR é uma referência dentro do estado, mas lógico que a gente tem muito que aprender com novas ideias que surgem, o mercado inovando constantemente no meio digital principalmente, então não só dentro do estado, algo que nós trouxemos de outra entidade

foi por exemplo a implementação do nosso aplicativo, acredito que inclusive foi uma das primeiras associações do estado do Paraná a colocar um aplicativo da entidade a disposição dos seus associados, mas estamos inclusive em processo de uma nova visita técnica para a implementação de um novo serviço que a gente está fazendo um estudo de viabilidade para implementar o programa de estágio dentro da associação comercial de Marechal, algumas associações já oferecem esse serviço, então nós estamos em trâmite para realizar uma visita técnica para entender melhor e estudar a viabilidade desse serviço (Miguel, 2021).

No ano de 2020, em virtude da pandemia, as reuniões presenciais ficaram prejudicadas. Nessas reuniões, ocorria trocas de experiências e também, debates acerca do que acontecia em outras ACES. Isso pode ser percebido nas palavras do entrevistado, ex-presidente Tiago:

[...] mas no geral aquele bate papo informal que tinha nas reuniões da microrregião, daqui a pouco você conversava com um ou com outro, troca uma ideia ou outra, porque quando era antes da pandemia a gente tinha alguma regularidade de reuniões da microrregião, então a gente tinha esse momento ali aonde a gente se conversava e entendia um pouco do que estava dando certo ou errado nas outras instituições e daqui a pouco trazia para gente, mas a princípio a gente não teve visitas técnicas e também não fez, foi mais essa conversa informal mesmo (Tiago, 2021).

#### 4.4.4 Análise do Isomorfismo Mimético

Os resultados das entrevistas, mostram que a incerteza no ambiente que a ACE se encontra, também é uma força poderosa que incentiva a imitação, indicando que nem todo isomorfismo institucional deriva de pressão coercitiva nesse campo. Problemas enfrentados pelas ACES, fazem com que essas entidades busquem soluções em outras ACES. Conforme explicam DiMaggio e Powell (1983), esse comportamento mimético gera, muitas vezes, uma solução viável e de baixo custo.

A ACE que é considerada referência, ou organização modelo, conforme DiMaggio e Powell (1983), pode não estar ciente da modelagem ou até mesmo, pode não desejar ser copiada, mas serve apenas como uma fonte legitimada de práticas, que a ACE que toma o empréstimo pode usar. Os modelos podem ser difundidos de forma não intencional, indiretamente, por meio de transferência ou rotatividade de funcionários ou de empresas de consultoria.

O programa de gestão ofertado pela CACIOPAR e FACIAP, tem como parceiro o SEBRAE, que presta serviços através de seus consultores, espalhando o mesmo modelo

organizacional para as ACES. Esses modelos, são fortes influenciadores nas estruturas, nas políticas e nas estratégias utilizadas pelas ACES participantes do programa.

A socialização é uma força isomórfica, segundo DiMaggio e Powell (1983), que ocorre através das visitas técnicas e da participação nas reuniões promovidas pela CACIOPAR.

De uma forma geral, quanto maior for a população de colaboradores ou associados atendidos por uma ACE, mais forte a pressão sentida por ela, para fornecer os programas e serviços ofertados por outras consideradas modelos. Portanto, tanto a força de trabalho qualificada, quanto uma ampla base de associados, podem encorajar o isomorfismo mimético.

As novas ACES, seguem o modelo das mais antigas, contribuindo para gerar homogeneidade nas estruturas organizacionais.

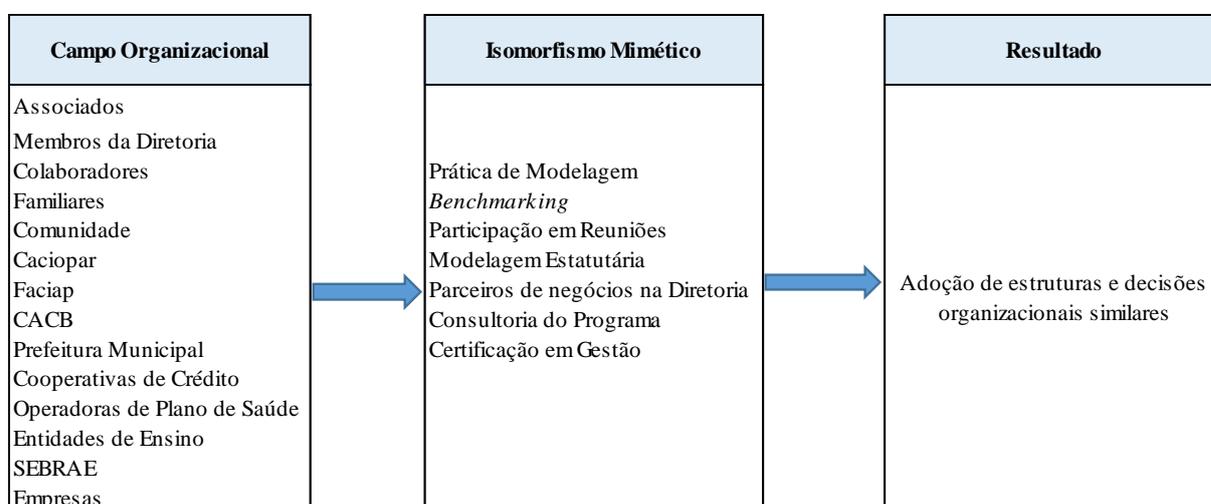


Figura 19 - Isomorfismo Mimético nas ACES

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

As ACES tendem a se modelar, seguindo as organizações semelhantes em seu campo organizacional, tidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. Contudo, modelar-se considerando as organizações semelhantes em seu campo, não visa, necessariamente, melhorar a sua eficiência operacional, mas sim, aumentar sua legitimidade, conforme explicam DiMaggio & Powell (1983). Apesar disso, ao buscar alinhar-se com padrões já legitimados, as ACES tendem a obter ganhos de qualidade em sua gestão e em seu portfólio de soluções empresariais, considerando-se a natureza associativa dessas entidades. A Figura 18, sintetiza o isomorfismo mimético nas ACES.

#### 4.5 Isomorfismo Normativo

Segundo a teoria institucional, as organizações são sistemas sociais e culturais (Scott, 2001), e possuem necessidade de adotar e aderir a regras e práticas criadas pelo ambiente externo, para que sejam aceitas e vistas como legítimas, isto é, para terem credibilidade perante os seus pares (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). O isomorfismo normativo, tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão nas organizações (Williams et al., 2009).

Com pressões normativas, as escolhas organizacionais são influenciadas por valores e normas. As organizações se conformam por obrigação moral e ética, e é o que se espera delas (Scott, 1995). Essas pressões geralmente resultam em regras práticas, currículo educacional, procedimentos operacionais padrão e padrões ocupacionais (Williams et al., 2009).

Após a identificação dos atores do campo organizacional das ACES e do isomorfismo coercitivo e mimético, buscou-se verificar como o isomorfismo normativo, influencia a homogeneização das ACES. Procedeu-se a coleta de dados, nos sítios eletrônicos e nas entrevistas com os secretários executivos e os ex-presidentes, conforme as questões orientativas, constantes do Bloco E do Apêndice A, as quais trataram sobre a missão, a visão e os valores, a profissionalização, os programas de certificação que as ACES tenham participado e a realização de feiras de negócios. Elas estão fundamentadas nos estudos de Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Esparza et al. (2014); Carrigan et al. (2017); Kontinen e Onali (2017); Puttik (2017).

##### 4.5.1 Missão, Visão e Valores

No mundo corporativo, é prática comum expor publicamente a missão, a visão e os valores da organização. Esses elementos, definem o propósito da entidade, onde ela deseja chegar e os princípios defendidos. São conceitos simples, mas muito poderosos, que auxiliarão no planejamento estratégico e na manutenção da identidade institucional (Machado, 2009).

O resultado da busca nos sítios eletrônicos das associações, a respeito da sua Missão, Visão e Valores, está evidenciado na Figura 20.

ACE	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Céu Azul	Representar a classe empresarial, a fim de buscar a união, melhorar a competitividade, prestar serviços com qualidade, promover o desenvolvimento local.	Em 2020 ser auto-sustentável financeiramente e reconhecida regionalmente, com 50% a mais de associados e com a diretoria atuante e com 2 novos serviços ao ano.	Associado em primeiro lugar; Ética; Transparência; União de todos; Honestidade; Responsabilidade; Profissionalismo
Foz do Iguaçu	Promover e representar os interesses da comunidade empresarial, com ênfase no fortalecimento do associado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Foz do Iguaçu	Ser referência nacional pela excelência dos serviços prestados e pela promoção do desenvolvimento empresarial, até o exercício de 2018	Valorização e respeito ao associado; comprometimento com o associado; Transparência nas ações; Pluralismo de ideias; Responsabilidade sócio-ambiental; Ética em tudo que fazemos; Neutralidade político-partidária
Tupãssi	Atender as necessidades dos empresários, promover o associativismo, eo desenvolvimento empresarial em Tupãssi	Estar estruturada com bom suporte técnico e atrativa sendo ponto de referência do empresário até dezembro de 2019	Transparência na gestão; Manter a ética; Valorização do associado; Princípio associativista; Comprometimento de todos
Corbélia	Representar a classe empresarial, promovendo atividades para fortalecer o associativismo, empreendedorismo e o desenvolvimento local e regional.	Referência como entidade representativa do empresariado até 2024	Transparência na gestão; Manter a ética; Valorização do associado; Princípio associativista; Comprometimento de todos
Marechal Cândido Rondon	Fomentar a atividade empresarial, representar e fortalecer os associados, estimulando o desenvolvimento da comunidade.	Ser referência estadual na prestação de serviços e no desenvolvimento da região até 2020.	Comprometimento com a missão, visão e valores da entidade; qualidade dos produtos e serviços; Qualidade dos produtos e serviços; Ética para o cumprimento dos valores; Honestidade e transparência de intenção e propósitos
São José das Palmeiras	Representa os empresários, agricultores, pecuaristas e profissionais de variados segmentos do município de São José das Palmeiras, em busca de ações para o fortalecimento e o desenvolvimento dos associados e da comunidade.		
Três Barras do Paraná	Representar e fortalecer a classe empresarial, por meio da união e do trabalho, buscando o reconhecimento pela excelência dos produtos oferecidos	Em 2018, ser entidade forte, representativa e reconhecida com diversidade de serviços, buscando integrar em seu quadro associativo 80% das empresas do município, para promover o desenvolvimento econômico e social	Comprometimento; Transparência; Ética; Reconhecimento; União
Guaraniaçu	Representar, integrar e fortalecer a classe empresarial para que juntos realizem ações em prol do desenvolvimento socioeconômico do município.	Em 2022 ACE com 200 associados adimplentes, ter sede bem estruturada, ser reconhecida dentro do Município pela excelência nos serviços prestados	Trabalho em equipe; comprometimento da Diretoria com Associados; Serviços com excelência; Credibilidade dos Associados; Transparência

Figura 20 - Missão, Visão e Valores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A Missão, deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. Seu enunciado, é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa, perante os seus clientes. (Machado, 2009).

Através da análise da missão, a qual explicita as intenções e aspirações e auxilia a difundir o espírito da ACE, as palavras que definem as intenções são: representatividade, promoção de atividades para fortalecer o associativismo, fortalecimento da classe empresarial e desenvolvimento local e regional.

Conhecida sua Missão, a organização deve conceber uma Visão, capaz de responder fundamentalmente a uma questão: o que queremos ao longo deste nosso caminho? A Visão deve retratar um estado futuro desejado, e orientar o processo de criação da Missão, estimulando o rompimento do status quo para o estado futuro desejado (Machado, 2009).

A visão de futuro, descreve a situação que se deseja atingir, num prazo de dois a cinco anos, devendo possuir forte componente psicológico, pois objetiva motivar e desafiar as pessoas ao mesmo tempo.

Apesar de algumas visões estarem desatualizadas, todas possuem objetivos similares, os quais são: ser referência, ser reconhecida, ser financeiramente independente, ter uma diversidade de serviços, aumentar o número de associados, e promover o desenvolvimento econômico e social.

Os Valores, são os princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, em direção à Visão (Machado, 2009).

Os valores que as ACES possuem, podem ser definidos como princípios de orientação perenes e essenciais, sendo que estes dificilmente mudam. Entre os valores das ACES, pode ser citado: a valorização do associado; o comprometimento com a missão, visão e valores; ética; transparência na gestão; qualidade dos serviços e produtos; honestidade; responsabilidade socioambiental; neutralidade político-partidária; e preservação dos princípios associativistas.

Os valores praticados pelas ACES, norteiam a prestação de contas da entidade para com os associados, parceiros de negócios e órgãos governamentais. São assumidos como uma resposta às pressões, no ambiente institucional de uma organização (Bromly & Orchard, 2015).

Amparada pela teoria, pode-se dizer que a identidade institucional das ACES, através da Missão, Visão e Valores, as homogeneízam, isto é, valores e crenças compartilhados, geram similaridade e convergem com o isomorfismo normativo.

#### 4.5.2 Profissionalização

Uma terceira fonte de isomorfismo entre as ACES, é o normativo, que decorre também da profissionalização, que por sua vez, é entendida como o trabalho profissional, realizado pelos colaboradores das associações comerciais.

Para incentivar a profissionalização de seus colaboradores, as ACES incentivam a participação em cursos promovidos pela CACIOPAR e FACIAP. Esses cursos, estão relacionados a gestão de uma ACE e capacitação sobre os serviços por ela oferecidos. Além desses cursos, o levantamento apresentado na Figura 12, no item 4.1.2 deste trabalho, mostra que a formação acadêmica predominante, entre os colaboradores das ACES, é nas áreas de

administração, contabilidade, gestão e relações públicas, havendo também, com menor incidência, formação nas áreas de farmácia, artes visuais e agronomia.

Independentemente da formação acadêmica dos colaboradores, observa-se que a participação em cursos, promovidos pelas entidades associativas, que fazem parte do campo organizacional, tem potencial para moldar o comportamento dos colaboradores.

Embora os colaboradores não sejam formalmente obrigados a participarem de todos os cursos, essa exigência se revela implícita no contexto das ACES. Conforme explica o ex-presidente Raul, a participação nos cursos é obrigatória, somente quando houver treinamento específico, para realizar algum serviço ofertado pela ACE, como é o caso de atendimentos pelo SPC, Serasa ou pela Certificação Digital. Por outro lado, segundo o ex-presidente Tiago, a pressão para participar do treinamento oferecido, parte dos próprios parceiros de negócios, pois o fato de oferecer serviços que exigem um colaborador habilitado, torna implicitamente obrigatória a participação no treinamento.

Outro fator é a ACE possuir em suas normas internas, a necessidade de o colaborador cumprir um número determinado de horas em capacitação, conforme destaca o entrevistado, secretário executivo Miguel:

Quando o colaborador ingressa e começa a fazer parte da associação é passado um roteiro, ele precisa conhecer o associativismo, qual o objetivo do associativismo, qual é a missão, a visão, então ele passa por uma série de informações mas não só no sentido do associativismo, os colaboradores eles têm a obrigação de fazer uma capacitação, uma não, uma quantidade x de horas por ano e nós somos um grande fomentador de capacitações oferecendo isso também para os associados e isso facilita também o processo de participação dos colaboradores, porque acaba diminuindo o custo, então os colaboradores precisam constantemente passar por processo de capacitações (Miguel, 2021).

#### 4.5.3 Programas de Certificação em Gestão

Outro indicativo da presença de isomorfismo normativo, é a participação das ACES em programas de capacitação de gestão da FACIAP, como o Programa de Certificação em Gestão, junto às Coordenadorias e ACES, cujo objetivo é alavancar os seus respectivos desempenhos organizacionais, através da melhoria de processos e implantação de ferramentas de boas práticas de gestão, para que se tornem sustentáveis e gerem valor para seus associados e comunidades. A certificação é alcançada, de acordo com as pontuações apresentadas na Figura

21, por meio da aplicação do Diagnóstico pelo consultor do Sebrae, que auxilia a ACE no programa.



Figura 21 - Pontuação do Programa de Certificação em Gestão  
Fonte: FACIAP, 2021.

A entrevistada, secretária executiva Laura, explicou que sua ACE participou deste programa da FACIAP e no 1.º e 2.º ano de participação, alcançou a certificação prata. No 3º ano, conquistou o ouro. De acordo com o ex-presidente Carlos, a participação no Programa de Certificação em Gestão, visou “dar uma cara nova para ACE, buscou aprimorar ou melhorar o atendimento, melhorar a ACE, esse foi o objetivo”.

Já a entrevistada, secretária executiva Clara, pontuou que a sua ACE conseguiu, no ano de 2020, a classificação bronze, e que este ano (2021) continua participando. Afirmou ainda, em seu depoimento, que este ano será mais difícil atingir o objetivo, pois houve cancelamento do sistema de gestão informatizado na sua ACE, e com isso, deixaram de realizar ações e perderam pontos na classificação para a Certificação. A entrevistada não soube precisar, se a participação no programa se deu por influência do ex-presidente da ACE, ou se foi por influência da própria FACIAP.

A participação no programa de Gestão da FACIAP, faz com que as ACES tenham uma mesma estrutura de gestão, como por exemplo, a realização do planejamento estratégico. Todos os que participam do programa, devem fazê-lo para conquistar pontuação. A finalidade é que as ACES menores, se estruturam de forma a serem autônomas financeiramente e passem a ofertar mais serviços, ampliando a base de associados e conseqüentemente, sua representatividade na comunidade local, “não cobram, mas sugerem que faça, está ali no processo de certificação pela FACIAP que estamos fazendo, um dos quesitos é fazer o planejamento estratégico, mas não é uma cobrança” (Clara, 2021).

Associações comerciais já estruturadas, com um número elevado de associados, também realizam o planejamento estratégico, conforme relatos abaixo:

A gente o atualiza todo mês, a gente utiliza *Balanced Score Card* como sistema de indicadores, e a gente o atualiza todo ano, então com a diretoria, são aqueles diretores mais ligados a gestão, a gente faz uma atualização dele e aprova o planejamento e o orçamento na última reunião do conselho superior do ano, para ir aprovando o planejamento e o orçamento do ano seguinte, hoje a gente faz mais uma adequação, mas na época que a gente criou, até porque durante o Programa Capacitário. Ali, a gente fez um processo bem mais participativo, hoje a gente faz atualizações, a gente não tem feito mais aquelas dinâmicas com todos os diretores, consultores e conselheiros, mas todo ano ele é apresentado e aprovado (Davi, 2021).

A coordenadoria e a federação não cobram, eles incentivam, motivam para que as ACE façam, mas não existe uma obrigação de se fazer, cabe a cada diretoria decidir, lembrando que as diretorias elas são independentes para decidir as ações e de cada associação comercial, nós adotamos precisamos lógico retomar e fazer novamente, mas a gente tem um plano de ação que está em andamento diante do último planejamento realizado e a gente tem metas para cumprir, tanto metas de satisfação como de números e isso vem do planejamento estratégico, a diretoria que cobra essas metas (Miguel, 2021).

Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações, como firmas de consultoria ou associações. Até mesmo as inovações podem ser creditadas, ao fato de se possuir outras organizações como modelo (DiMaggio & Powell, 1983).

#### 4.5.4 Feira de Negócios ou Exposição do Comércio

A realização de feiras de negócios pelas ACES, é um tipo de evento institucionalizado nessas entidades. Os entrevistados foram questionados, se a ACE promove eventos do tipo Feira de Negócios ou Exposições do Comércio e Indústria, e ainda, sobre quem exerce pressão para que seja realizado.

Os entrevistados, secretário executivo Miguel e o ex-presidente Tiago, afirmaram que isso é a essência da ACE, algo que os associados esperam que seja realizado, porque fomenta o comércio local, e dependendo da abrangência da Feira ou Exposição, é um evento regional.

Obrigada não, faz pela essência do negócio, são situações que promovem negociações para o comércio e inclusive hoje tinha uma aqui em Corbélia, uma feira de ponta de

estoque, então tem situações que ela tenta abranger um maior número, claro que a gente não consegue fazer uma campanha que atinja todos os associados, você tem lá desde o microempreendedor individual até o industrial, então a mesma ação não vai ter o mesmo impacto para todos, mas na medida do possível tenta fazer as feiras, mas não tem nada que seja obrigado de quem está na gestão, não há obrigatoriedade não (Tiago, 2021).

Já o entrevistado secretário executivo Miguel, compartilha que a não realização de Feiras de Negócios e Exposições do Comércio, são prejudiciais para os associados:

Os prejuízos seriam imensamente para os associados porque a maioria dos eventos que a ACE promove é com o intuito de fortalecer esse determinado segmento, fomentar a atividade empresarial, então quando a gente deixa de promover um evento, vou citar um exemplo a Exposição dentro da festa do município que é a Expo. Quando a gente deixa de realizar, vamos pegar agora nos últimos anos não tivemos em razão da pandemia, quem perde com isso? [...], mas o quanto isso movimenta o comércio local, movimenta o salão de beleza, movimenta o comércio varejista de roupas, de calçados, então movimenta o empresário que vai lá expor e oferecer o seu produto que é do município, então isso fomenta muito a atividade local. Outro exemplo, diferente desse que é abrangente com foco em determinado segmento, o Feirão de Veículos, a ACE dentro dos custos que tem para promover o Feirão de Veículos, todo o custo que o associado paga para participar, ele é revertido em materiais e publicidade para o evento, a ACE não tem receita diante da participação do associado neste evento, ele é unicamente exclusivo para fomentar a atividade do comércio de veículos. Quem vai ganhar com isso? É o empresário do segmento, Feira Ponta de Estoque é semelhante, nós fazemos lá para o empresário conseguir renovar o estoque dele para nova coleção, de certa forma você reúne no mesmo evento muitas pessoas, porque são várias empresas que estão nesta feira, então atrai bastante o público e ele de certa forma vai ter um resultado que ele não teria se fosse fazer na própria empresa, então quem perde mesmo é o empresário quando a gente deixa de promover ações nesse sentido (Miguel, 2021).

Por outro lado, conforme relatado pelo ex-presidente Raul, nem todas as ACES promovem esse tipo de evento:

Então, nós paramos com as feiras, principalmente pelo custo operacional, isso nos gerava um prejuízo muito grande até por nós não termos a habilidade para a gestão de eventos. A gente acredita que agora pós pandemia, a gente vai ter um movimento diferente em relação aos núcleos que nós temos hoje. Hoje nós estamos com vários núcleos abertos, e um deles, que nós buscamos fortalecer é o núcleo de eventos e darmos para esta responsabilidade para o núcleo de eventos, ele ser o gestor disso [...], então a associação como viés associação não teria essa dinâmica esse viés de reorganizar as feiras pelo menos a curto prazo, mas eu entendo que é um movimento importante e que deve ter um setor específico, conhece o segmento de eventos, para fazer essa operação funcionar (Raul, 2021).

A não realização da Feira de Negócios pela ACE, justificava-se pelo motivo de já haver na cidade, inúmeros eventos desse tipo, por ser cidade turística, mas foi mantido um evento que ocorria durante a feira, a Rodada de Negócios, conforme explica o secretário executivo Davi:

Nós tivemos a feira, nós tivemos por 3 anos, foi 2010/11/12, só que a participação do empresariado local é muito pequena, a gente achou que as vezes, Foz do Iguaçu já tem muitos eventos que ocorrem aqui, é diferente por exemplo se você pega Rondon, pega Toledo. Às vezes aquele evento da associação comercial é o principal da cidade, então o pessoal adere, aqui nós temos tantas feiras, exposições de empresas de fora que vem, de turismo e tal, então ter a nossa feira, não tinha, então as empresas iam e compravam o *stand* mais para poder participar da rodada de negócios que tinha dentro da feira, do que interesse na feira propriamente dito. Então a gente manteve nossa tradição, que é todo um curso, estrutura e vamos focar nas rodadas de negócio, então isso tem acontecido, e hoje as rodadas de negócio têm acontecido mais entre os núcleos setoriais, a gente faz uma vez por ano uma rodada entre todas as empresas do programa, todo mundo se conhece e faz negócio, parceria com o SEBRAE, a gente queria fazer mais seguido, mas depois começou a ficar muito repetitivo, então, fazemos uma vez por ano (Davi, 2021).

A realização de Feira de Negócios ou Exposição do Comércio, é um indicativo de isomorfismo normativo, devido ao fato de estar implícito como uma regra a ser executada pelas ACES, para fomentar o comércio local.

#### 4.5.5 Certificações que as ACES possuem

O reconhecimento governamental de empresas ou organizações-chave, se dá por meio de processos (DiMaggio e Powel, 1983), como por exemplo, programas de gestão organizacional, programas de qualidade, ou programas de proteção ao ambiente. Através das certificações obtidas nesses programas, conquista-se a legitimidade e visibilidade das organizações, levando as empresas concorrentes a imitarem aspectos de suas estruturas, ou procedimentos operacionais, na esperança de obterem reconhecimentos semelhantes (DiMaggio e Powell, 1983).

Possuir certificações, é prática consolidada nas ACES, o que pode indicar a presença de isomorfismo normativo. Significa que a entidade precisou passar por um processo de adequação, uma adaptação, para incorporar comportamentos e normas regidas por essas certificações. O entrevistado, secretário executivo Davi, por exemplo, explica que:

Já tivemos até 2017 nós mantínhamos a ISO 9001, depois nós abandonamos, porque a gente já chegou em um parâmetro de gestão, assim que já estava entendido, a gente já tinha um desenho de todos os processos, então ficar naquele processo da ISO, estava engessando demais a associação, para o porte da associação não era mais necessário, na nossa avaliação, hoje a gente tem um Código de *Compliance* e mantemos todos os procedimentos, grande parte dos processos que a gente desenvolveu na época da ISO (Davi, 2021).

Outra questão levantada pelo entrevistado, secretário executivo Miguel, foi quanto aos valores que a manutenção das certificações exige:

ISO 9001 de 2008 e ISO 14000 de 2004, que uma é com foco ambiental e outra em foco em processos de gestão, processos internos nós temos ela implementada mas nós não fizemos mais a renovação da ISO porque ele é muito oneroso em ambas as partes, tanto em questão de trabalho para que seja auditada e o custo dele de certa forma é muito alto, então nós imaginamos que um custo que não cabe a ACE por não ter uma obrigatoriedade dentro do processo de vendas de produtos como em algumas indústrias tem a obrigatoriedade para comercializar um produto, precisa ter o selo, nós não temos essa obrigação, então nós achamos que o custo fica muito elevado para a gente manter esse selo (Miguel, 2021).

As ACES que participaram do Programa de Gestão, também possuem certificação, de acordo com a pontuação atingida: Ouro, Prata e Bronze.

#### 4.5.6 Premiação aos Associados das ACES

Os entrevistados foram questionados, se a ACE realiza algum evento, que oferece premiação aos seus associados. Os prêmios, conforme a ACIMACAR (2021), são uma forma de valorizar as empresas e pessoas que se destacaram, em sua área de atuação, a partir de pesquisas realizadas junto à comunidade.

Das oito ACES da amostra, somente duas realizam evento para a premiação aos associados, conforme indica o depoimento do ex-presidente Raul:

Criamos em 2020, bem ali no comecinho da pandemia, criou-se um programa de Endomarketing para a premiação tanto dos colaboradores quanto para associados mais antigos, associados com maiores números de lojas, foi criado um programa pequeno. Só que, não praticamos devido a pandemia, inclusive foi pauta de reunião na semana passada. Vamos voltar a praticar a partir de outubro, imaginamos que os eventos vão voltar normalmente, então é o que a gente quer fazer como rotina e não criar um prêmio para gerar essa ciúmeira boa aí, a gente vai premiar todos que tem essa performance dentro da associação, está pronto só não conseguimos colocar em prática (Raul, 2021).

Outra ACE oferece há 23 anos, em parceria com 13 entidades, o prêmio para os associados. O prêmio é a comenda de maior expressão do município, tendo como princípio a busca por resultados que transpareçam a opinião da população, com confiança e credibilidade. A realização desse evento, é cobrada pela sociedade organizada.

A associação comercial é muito cobrada e falando em prêmio [...], a ACE é a coordenadora do prêmio, mas é um prêmio realizado por treze entidades, inclusive neste prêmio nós somos referência dentro do estado. Já visitamos vários outros municípios e ninguém consegue fazer um prêmio tão relevante quanto a gente faz, mas isso é devido a união de várias entidades e união de esforços, isso é muito importante dentro do contexto, [...]. Ele é um evento que fomenta bastante o comércio indiretamente, vários setores acabam se beneficiando desse evento. Mas principalmente ele é um prêmio que motiva as empresas a trabalhar com qualidade no serviço prestado, porque muitas empresas fazem um plano de ação, porque o intuito e objetivo delas é serem contempladas com essa menção do prêmio [...]. Então quem ganha com isso também é o consumidor, o cliente do empresário que está lá disputando o prêmio, então ele é um prêmio bastante relevante para o município. Ela é cobrada por toda a sociedade, não só pelos empresários, mas toda a sociedade organizada cobra a realização do prêmio” (Miguel, 2021).

Estas ações, colocam em evidência a empresa premiada e auxiliam na fixação da imagem da associação, como entidade de fomento ao comportamento empreendedor, legitimando a ACE e seus associados.

#### 4.5.7 Análise do Isomorfismo Normativo

Os resultados das entrevistas, indicam que no campo organizacional das ACES há presença do isomorfismo normativo.

A identidade institucional, caracterizada pela missão, visão e valores das ACES, homogeneiza o campo organizacional, pelo compartilhamento das crenças e valores.

O quadro de colaboradores, participa de treinamentos ofertados pela CACIOPAR, com a finalidade de profissionalizá-los em temas relacionados a gestão e oferta de serviços e produtos, e no desenvolvimento da cultura associativista. Essas ações, contribuem para criar uma rede de profissionais que difundem rapidamente, entre as ACES, a adoção de normas sobre o comportamento organizacional e a atuação profissional dentro delas. Nos treinamentos ofertados, ocorre a socialização entre os profissionais que atuam nas ACES. Essa socialização ocupacional, atua como uma força isomórfica normativa, no campo organizacional das ACES.

Na profissionalização da gestão, desenvolvida a partir do programa de certificação em gestão, ofertado pela CACIOPAR, através de consultoria do SEBRAE, ocorre a troca de informações, para que aconteça a similaridade da forma de gerir uma ACE, independentemente de seu porte.

O reconhecimento dado às ACES, pela sociedade e por outras organizações, através de premiações ou certificações, geram legitimidade e visibilidade para as entidades, fazendo com que organizações semelhantes ou concorrentes, copiem aspectos da estrutura ou dos processos, na esperança de obterem recompensas semelhantes.

As associações comerciais e empresariais são reconhecidas e, em decorrência disso, os ocupantes de cargos de direção e gestão dessas entidades, também possuem influência substantiva ou cerimonial (DiMaggio & Powell, 1983). Isto é, podem ser convidados a participar dos conselhos de outras organizações, como por exemplo, participar dos Conselhos Municipais, sob responsabilidade da Prefeitura Municipal.

O evento institucionalizado pelas ACES, como feira de negócios, desenvolve e oportuniza aos associados, divulgarem suas empresas e comercializarem seus produtos, alavancando o comércio local.

Premiação aos associados, confere a valorização das empresas e pessoas que se destacaram, através da legitimidade que o prêmio concedido pela ACE confere a ele.

Aliado a isso, a adoção de estatutos sociais de base comum, a partir de modelos propostos pelas entidades associativistas e o modelo de prestação de contas adotado, reforçam a presença do isomorfismo normativo nas ACES.

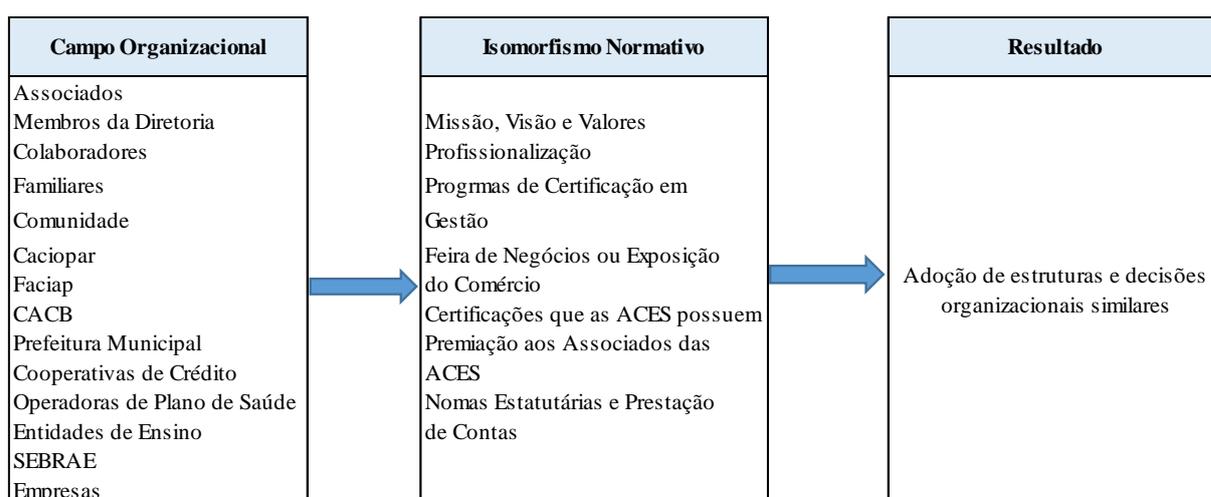


Figura 22 - Isomorfismo Normativo nas ACES

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Os resultados encontrados, sugerem um padrão mais geral. Os campos organizacionais, que incluem uma grande força de trabalho profissionalmente treinada, são impulsionados

principalmente, pela competição por status. O prestígio e os recursos organizacionais, são elementos-chave para atrair profissionais e parceiros de negócios. Esse processo, incentiva a homogeneização, à medida que as ACES procuram garantir que possam fornecer os mesmos benefícios e serviços, que são oferecidos pelos seus concorrentes e pelas outras ACES.

#### 4.6 Índice de Associativismo

O índice de associativismo, é um indicador normalmente utilizado pelas ACES, para analisar a relação entre o número de empresas existentes, e o número de empresas associadas na entidade, em uma mesma cidade. Esse índice, reflete a representatividade da ACE, no âmbito local, e é geralmente utilizado para identificar a sua posição, entre as demais entidades associativistas.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), entidades modelo podem influenciar outras organizações a imitar os seus processos, produtos e serviços. Por não possuírem capacidade necessária para criar, determinadas organizações adotam inovações do campo organizacional, para ganhar legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983). O índice de associativismo, pode ser um indicativo da existência de entidades modelo, no campo organizacional das ACES.

Através das entrevistas com os secretários executivos e os ex-presidentes, conforme as questões orientativas, constantes do Bloco F do Apêndice A, os entrevistados foram questionados sobre três aspectos: (i) como ocorre a inclusão de novos serviços; (ii) como ocorre a prospecção de novos associados e; (iii) qual é a percepção deles referente aos fatores que influenciam o Índice de Associativismo.

##### 4.6.1 Quantidade ofertada de soluções empresariais

De acordo com o Manual de ACE, o crescimento destas associações, em termos de número de associados, é um processo desafiador, que precisa ser estimulado por meio de diversas ações. Além de elaborar propostas demandadas por seus sócios, a atuação da entidade precisa ser bem divulgada. A forma mais adequada de fidelização de associados, é disponibilizar um bom portfólio de serviços e adotar estratégias que apoiem o aumento da competitividade empresarial, no território de atuação da ACE.

A pesquisa identificou diversos serviços e produtos, ofertados por algumas ACES, conforme pode ser visto na Tabela 5. A diversidade oferecida é importante, para fidelizar os

associados, bem como, para conquistar novos. De acordo com um entrevistado, secretário executivo Davi, “[...] para atrair associado [...], é prestar serviço [...] a entidade que não for competente nisso, [...] e não tiver bons serviços para oferecer, ela vai ter problema no futuro.” (Davi, 2021).

A Tabela 6, apresenta uma síntese comparativa entre a quantidade de soluções empresariais, oferecidas pelas entidades (com dados extraídos da Tabela 5), e o índice de associativismo (Tabela 2).

Tabela 6 - Serviços x Associados x Índice

Micror-região	ACE	Quantidade de Soluções Empresariais Ofertadas	Índice de Associativismo		
			Total de Empresas no Município	Quantidade de Associados	%
1	Céu Azul	12	206	161	78%
1	Foz do Iguaçu	18	7.164	1.550	22%
2	Tupãssi	12	227	144	63%
2	Corbélia	11	566	130	23%
3	Marechal Cândido Rondon	29	1.911	1.643	86%
3	São José das Palmeiras	9	99	17	17%
4	Três Barras do Paraná	15	247	132	53%
4	Guaraniaçu	10	559	120	21%
MÉDIA		15	1.372	487	45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Como se pode observar na Tabela 6, em média, as ACES da amostra oferecem 15 soluções empresariais cada, havendo, contudo, uma disparidade de serviços efetivamente ofertados entre elas. Marechal Cândido Rondon, por exemplo, oferece 29 soluções, enquanto São José das Palmeiras, tem apenas 9. Já o índice de associativismo, apresenta média da amostra de 45%. Essa média, é superior ao índice das 46 ACES que fazem parte da CACIOPAR, conforme apresentado na Tabela 1. Em relação a esses números, observa-se também grande disparidade entre as entidades da amostra, variando de 86% em Marechal Cândido Rondon, para 17% em São José das Palmeiras.

Embora o depoimento de entrevistados e o Manual de ACE, enfatizem uma relação positiva entre oferta de serviços e número de associados, a avaliação desta relação extrapola o escopo deste trabalho. Apesar de ser utilizado como mecanismo de legitimação da ACE, no seu campo organizacional, o índice de associativismo se revela como um indicador mais voltado para o isomorfismo competitivo, do que para o institucional.

#### 4.6.2 Inclusão de um novo serviço pelas ACES

O processo de inclusão de um novo serviço a ser oferecido pela ACE, é relevante, quando se quer analisar a influência dos parceiros na instituição. Nesse sentido, questionou-se os secretários executivos, sobre como ocorre a referida inclusão. As respostas indicam que esse processo ocorre de diversas formas, conforme demonstrado na Figura 21, sendo: através da demanda dos associados, ou por meio de pesquisa junto aos associados, por oferta da FACIAP ou ainda, de algum parceiro da entidade.

Cada novo serviço passa pelo estudo de viabilidade, considerando se o mesmo gerará uma receita recorrente, ou se a cada mês será necessário investir esforços na sua venda, analisando ainda, se é ofertado por algum associado a ACE. Passando por este *check list* e sendo aprovado pela diretoria, o novo serviço passa a integrar o portfólio de soluções empresariais oferecido pela ACE, aos seus associados.

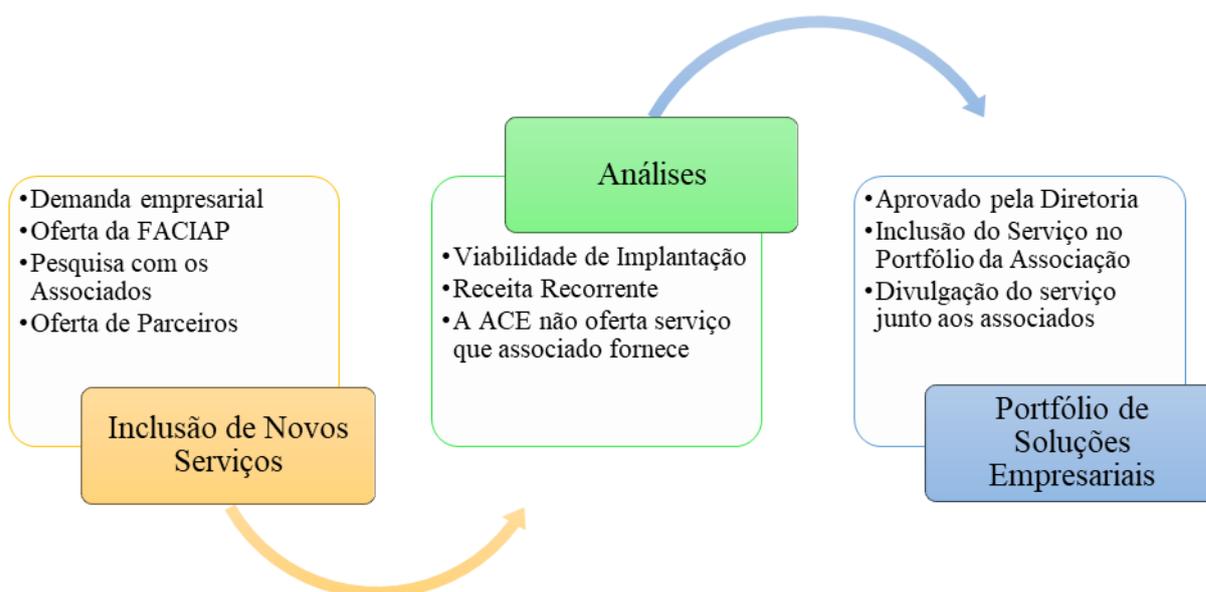


Figura 23 - Inclusão de Serviços no Portfólio  
Fonte: Dados da Pesquisa.

Os secretários executivos, são uníssonos em afirmar que o foco da ACE, é oferecer serviços para a classe empresarial, com preços atrativos e que, dessa forma, os serviços beneficiam tanto os associados como os colaboradores e familiares de seus associados.

O aprimoramento constante do portfólio, de forma a gerar para o associado, um maior valor agregado, constitui-se em uma prioridade estratégica das organizações. E a palavra-chave para isso, é inovação. As organizações que se prepararem para o desenvolvimento de projetos inovadores, de novos produtos e serviços, ou para a melhoria das ofertas já existentes em seu

portfólio, são as que encontrarão de fato, possibilidade de crescimento no mercado em que atuam, ampliando o número de associados e fidelizando os já existentes.

#### 4.6.3 Captação de novos associados

Para que uma associação comercial e empresarial execute um bom trabalho, propiciando benefícios aos seus associados, é fundamental que tenha representatividade, ou seja, que possa representar os interesses genuínos de um grupo de pessoas (físicas ou jurídicas). Quanto maior a quantidade de representados, mais relevante se torna a organização. Toda organização precisa de associados, para ser viável. Os interesses dos associados, inclusive, são a razão de sua existência.

Além disso, são as contribuições dos associados, que viabilizam o trabalho desenvolvido. Sem esse capital, as entidades não conseguem aprimorar seus serviços, pois não há verba para a contratação de profissionais especializados, elaboração de cursos e treinamentos, promoção de eventos, entre outros. Sendo assim, a captação de novos sócios é essencial, para que a entidade tenha fôlego financeiro e possa investir em serviços de qualidade, que realmente beneficiem os representados.

Para o incremento de afiliados no quadro social da entidade, é necessário que a ACE possua colaboradores que façam a prospecção de novos associados, que realizem visitas, que esclareçam quais os objetivos da associação, as vantagens em serem associados, bem como, que apresentem o seu *portfólio* de serviços, divulguem as ações da entidade e que sejam remunerados para isso, como forma de estimular o trabalho realizado (Manual de ACE).

A equipe responsável pela prospecção, deve ser treinada para realizar esse importante trabalho.

##### 4.6.3.1 Benefícios oferecidos

Uma das finalidades de uma associação, é oferecer benefícios aos seus associados. Assim, é fundamental prestar um bom serviço, de acordo com as demandas e necessidades do seu público. Por exemplo, é importante que a ACE ofereça apoio jurídico, treinamento técnico, promova cursos e feiras de negócios, pois, quanto mais relevantes forem os serviços prestados, maior o interesse por parte dos associados (Manual de ACE).

A valorização do quadro social, faz com que outras pessoas e empresas entendam o benefício desse vínculo. Uma boa ideia, é divulgar os treinamentos gratuitos que são oferecidos aos sócios, e as parcerias, como convênios médicos, que possuem custos reduzidos para o associado.

#### 4.6.3.2 Divulgação das ações da entidade

Não basta ser transparente, é necessário divulgar as ações da entidade, para que todos saibam quais trabalhos estão sendo desenvolvidos, podendo-se utilizar as redes sociais e a página de internet da ACE, para essa tarefa, enviar newsletter ou clippings de notícias, usar ferramentas como o WhatsApp ou Telegram, como forma de aproximação com o associado (Manual de ACE).

#### 4.6.3.3 Conheça o seu público-alvo

Identifique o perfil dos seus associados, quais as formas preferidas de contato e quais seus principais interesses. Invista na interação com essas pessoas. Além disso, personalize os produtos e serviços oferecidos, de acordo com os principais interesses do grupo. Não se esqueça de usar a tecnologia, para segmentar e interpretar os dados (Manual de ACE).

#### 4.6.3.4 Fidelização dos associados

Além da captação de novos associados, vale lembrar que a fidelização dos antigos é uma tarefa fundamental. Aliás, associados fiéis costumam ser mais participativos e contribuir para a divulgação do trabalho da entidade. Ou seja, são estratégicos para aumentar a representatividade (Manual de ACE).

Assim, percebe-se que além da sustentabilidade financeira, a captação de associados é essencial, para manter a entidade atuante e cada vez mais fortalecida.

#### 4.6.3.5 Incentivo aos colaboradores

É importante que a ACE tenha algum colaborador ou uma equipe, responsável pela prospecção de novos associados, ou ainda, se a entidade for pequena, com poucos colaboradores, quem deverá realizar essa tarefa, serão os membros da diretoria.

A ACE deverá incentivar os seus colaboradores, por meio da adoção de políticas de remuneração, pela inclusão de novos associados, e pela reintegração de algum associado descontente e que esteja querendo se desfilial. A partir das entrevistas realizadas, concluiu-se que todas as ACES entrevistadas, possuem alguma forma de incentivo aos colaboradores.

Na Tabela 7, transcreveu-se os trechos de entrevistas em que se relata de que forma, as ACES realizam a captação de novos associados.

Tabela 7 - Captação x Remuneração

Entrevistado	Descrição	Isomorfismo
Ex-presidente João	Tem uns colaboradores nossos, eles têm feito um trabalho de captação, de visitas e depois retorna e vai fazendo trabalho de formiguinha, então a gente deu um aumento legal nos últimos 3 ou 4 anos, é uma cidade pequena, um pouco bairrista, então tem que conversar muito com o pessoal, esclarecer muito qual a vantagem, a importância de estar associado a uma entidade.	indica questão cultural
Ex-presidente Carlos	Não temos uma pessoa específica para isso. Nosso quadro de funcionários é muito enxuto então não temos essa capacidade de fazer, buscar novos associados assim de uma forma mais incisiva.	Indica dependência financeira
Secretário executivo Davi	Tem o departamento comercial, tem sete pessoas e a gente está contratando mais, a gente vai para 8 ou 9, temos um plano de metas, bonificações por serviço e por novos associados, então cada vendedor, cada consultor externo tem a sua meta trimestral de cada serviço [...]E aí, caso ele atinja a meta dele, ele tem uma bonificação, [...]. então tudo tem meta e tem bonificação.	indica pressão para bater metas
Ex-presidente André	Hoje quem corre atrás de novos clientes é o Colaborador A, não é que existe uma meta a gente sempre quer continuar crescendo, [...], mas a gente sabe que não é tão fácil assim, nós hoje temos um número muito grande de associados mais de 2 mil associados [...], éramos pelo menos até mês de março/abril a <b>maior associação per capita do Estado!</b> [grifo nosso]. Existe sim uma questão de remuneração[...], é um incentivo a ele estar correndo atrás de novos associados.	indica prestígio
Secretário executivo Miguel	Sim, nós temos uma área comercial e dentro do planejamento estratégico foi estabelecido metas para novos associados, quem cobra isso, a função de cobrar essas metas é minha como gestor [...] até como uma forma de incentivo a pessoa que faz o trabalho no comercial é remunerada pelos números alcançados, [...]. Então cada associado que a pessoa consegue trazer [...]nós temos metas de fidelização também [...].	indica pressão pelo planejamento estratégico
Ex-presidente Antônio	Então nós não conseguimos fazer a remuneração, em nossa cidade o que tem de associado hoje pagando mensalidade, pelo menos na minha gestão não cobria as despesas aí as parcerias sim agregavam muito [...], mas não remunerava o colaborador se ele fosse atrás de novos associados, porque não tinha condição financeira na época, estávamos com saldo negativo, então deu trabalho restabelecer.	Indica dependência financeira
Secretária executiva Sofia	A gente planeja sim, a gente faz essa continha, a gente precisa ter 30% por exemplo de domínio de empresas aqui, [...]quantidade de empresas [...], que abriam, consegue os dados com a prefeitura, [...] estabelece precisamos de 20 empresas em 6 meses, aí o Colaborador faz visitas que é o foco maior da associação, mas assim, não conseguiu não tem problema e ele ganha sim, ele ganha comissão por associado e também por serviços que ele vende.	indica questão de representatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O resultado obtido através da análise dos relatos contidos na Tabela 7, indica que a ACE deve recompensar os seus colaboradores, por meio de remuneração ou bonificação, que incentive a captação de novos associados e a manutenção dos que já possuem. Quanto maior o

número de associados contribuindo com a mensalidade, mais autossustentável, financeiramente, a ACE se torna e mais representativa, na comunidade local. Mas, captar novos associados nem sempre é fácil. Há barreiras culturais e financeiras e, por essa razão, é importante preparar o colaborador para realizar esse trabalho.

Quando a estrutura da ACE for de pequeno porte, não havendo uma pessoa específica para trabalhar na prospecção e captação de novos associados, a diretoria passa a ter essa função, como relata a ex-presidente Maria:

Geralmente o pessoal da diretoria, a gente tenta, vai buscando “olha fulano”, alguém que tenha mais proximidade com alguém que abriu uma nova empresa ou alguma coisa assim e vai buscando pelos próprios diretores. Não há remuneração, seria mais o benefício de somar mesmo, aumentar a base de sócios, somente isso (Maria, 2021).

Mas o esforço para manter o associado no quadro social, não pode se restringir aos colaboradores da ACE. A diretoria da entidade, deve se envolver ativamente no processo de valorização do papel institucional exercido pela associação (Manual de ACE).

#### 4.6.4 Fatores que influenciam o índice de associativismo

O índice de associativismo, é utilizado no âmbito associativista, como um indicador de grandeza, pois ter um alto índice significa que possui uma quantidade representativa de associados, o que legitima a ACE perante o seu campo organizacional. Mas, quais fatores influenciam o índice de associativismo?

Foram conduzidas entrevistas com os ex-presidentes e secretários executivos, a fim de compreender a percepção sobre quais são os fatores que influenciam para que a ACE tenha um bom índice de associativismo. Os achados estão evidenciados na Tabela 8:

Tabela 8 - Fatores para um bom Índice de Associativismo

Entrevistado	Relato dos fatores que influenciam no Índice de Associativismo	Isomorfismo
Ex-presidente João	É oferecer serviços, diferenciado, [...] cursos, treinamentos, palestras de desenvolve na própria associação, tem algumas coisinhas assim que tem puxado um pouco o associativismo. Mas somos uma cidade pequena, um pouco bairrista, então temos que conversar muito com o pessoal, esclarecer muito qual a vantagem, a importância de estar associado a uma entidade.	indica questão cultural
Ex-presidente Carlos	[...] acredito muito na questão cultural da região, costumo falar que onde o sistema de Cooperativas de crédito e de produção são fortes o índice de associativismos ele é mais forte, mas para nós aqui agora o que temos é	indica questão cultural

	que na parte funcional teria que ter um colaborador específico para essa função, talvez em função do tamanho ainda da ACE não se deu muita importância a isso ainda.	
Ex-presidente Raul	Acredito que isso é da participação da associação dentro dos movimentos da cidade [...], como formador de opinião, a associação ser vista como essa referência e não ficar omissa, [...], bons serviços é que faz aderência, que boas práticas de treinamento, capacitação junto às equipes dos associados [...]. Eu acredito que as pessoas que participam dentro do conselho, dentro da diretoria, serem pessoas realmente simples do mercado, pessoas que são acessíveis, que são fáceis de se comunicar.	indica questão de representatividade
Ex-presidente André	O que traz novos associados ou mantém os associados é o que nós desenvolvemos em prol de nosso associado, o que nós desenvolvemos para os nossos associados? Nós fornecemos para os nossos associados cursos gratuitos, palestras gratuitas, [...] a gente tenta fazer com que tudo que o empresário paga para a ACE volte para ele de outra forma, não como dinheiro propriamente dito, mas como oportunidades para sua empresa[...] então dessa forma a gente tenta fazer o máximo para os nossos associados.	indica a aplicação da missão, visão e valores
Ex-presidente Antônio	[...] precisavam alguém que apoiasse a classe. [...] Nós entregamos as cartilhas com as funções da ACE, foi um informativo o que era a associação, para que servia, qual era a função da associação comercial e naquilo foi despertando a visão dos empresários [...], então na minha opinião o que fez as empresas procurar a ACE e aumentar esse índice foi isso, a necessidade de ter algum parceiro para as horas difíceis, e, agora a facilidade de conseguir crédito financeira com as parcerias.	indica a aplicação da missão, visão e valores
Ex-presidente Tiago	Uma associação bem estruturada traz um comércio bem estruturado, então uma associação que faz um trabalho bem feito, uma associação que está coordenando toda uma ação, [...] as próprias ações da associação comercial ela traz um espelho, traz um certo desejo de associativismo, num segundo momento, a questão de produtos também se torna interessante.	indica a aplicação da missão, visão e valores
Secretária executiva Sofia	[...] Então precisaria assim ter essa participação maior da diretoria e dos associados e sempre trabalhar assim com o poder público, também auxilia bastante, [...] esse ano, começamos a trabalhar forte com a prefeitura e está dando muito resultado, os associados estão vindo mais, participando mais e a gente está conseguindo envolver a sociedade juntos sabe, então está sendo benéfico para todo mundo [...]. E também ficar compartilhando ideias com as outras associações também é bem legal.	indica o comprometimento da diretoria trabalhar em prol da ACE
Secretário executivo Davi	Prestação de serviço, a entidade que não for competente nisso e não tiver uma área comercial, não tiver bons serviços para oferecer, ela vai ter problema no futuro, porque cada vez é mais difícil tu ter empresas que pagam mensalidade. Porque a entidade defende os interesses, o associado quer retorno, então tu tens que ter desconto. [...] então isso que a gente foca muito, a entidade tem que ser atrativa para quem está lá.	indica independência financeira e aplicação da missão, visão e valores
Secretário executivo Miguel	É bem complexo, eu acho que vários fatores trazem um bom índice de associativismo, um deles é a própria cultura da região que a entidade está inserida, [...]. A maioria está aqui por um ganho direto, a qualidade do serviço prestado, [...] e por uma vantagem financeira se utilizando do serviço, ele passa a não mais contribuir com mensalidade, a mensalidade é uma contribuição voluntária, mas ele passa a ganhar dinheiro diante das vantagens diante dos serviços ofertados pela associação comercial.	indica a aplicação da missão, visão e valores

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A análise das entrevistas, indicou que para que uma ACE tenha um bom Índice de Associativismo, é necessário que ela invista em um bom portfólio de soluções empresariais, para oferecer aos associados e às demais empresas. Para que isso aconteça, ela deve conhecer

o seu público-alvo, isto é, levantar através de pesquisa, quais são os anseios de seus associados, por novas soluções empresariais.

A busca constante por novos associados é imperativa, para a saúde financeira da ACE. Para que isso ocorra, a entidade deve possuir uma equipe de prospecção e captação de novos membros. Essa equipe deve ser treinada e incentivada, com remuneração por serviços vendidos e novos associados inscritos. Eles deverão apresentar as vantagens e benefícios que a empresa terá, ao se associar a uma ACE. E a divulgação das ações e atividades que ela realiza, por meio das redes sociais, auxilia a captar e a fidelizar o associado.

Além dos fatores já elencados, os resultados indicam também que pressões institucionais, sejam coercitivas, miméticas ou normativas, exercem papel importante nessa questão. Como por exemplo, pressões coercitivas relacionadas ao cumprimento dos dispositivos estatutários, pressões miméticas para adoção de processos e ações de outras ACES, consideradas líderes no campo organizacional e, pressões normativas relacionadas à realização da missão, visão e valores do associativismo, especialmente quando há questões culturais envolvidas.

As ACES são organizações constituídas por pessoas, para pessoas, e o que as move são as relações que constroem com seus parceiros institucionais e de negócios, que impulsionam o índice de associativismo.

A Figura 24, apresenta *insights* obtidos nas entrevistas para referendar o que já foi explanado, sobre os fatores que influenciam no índice de associativismo.

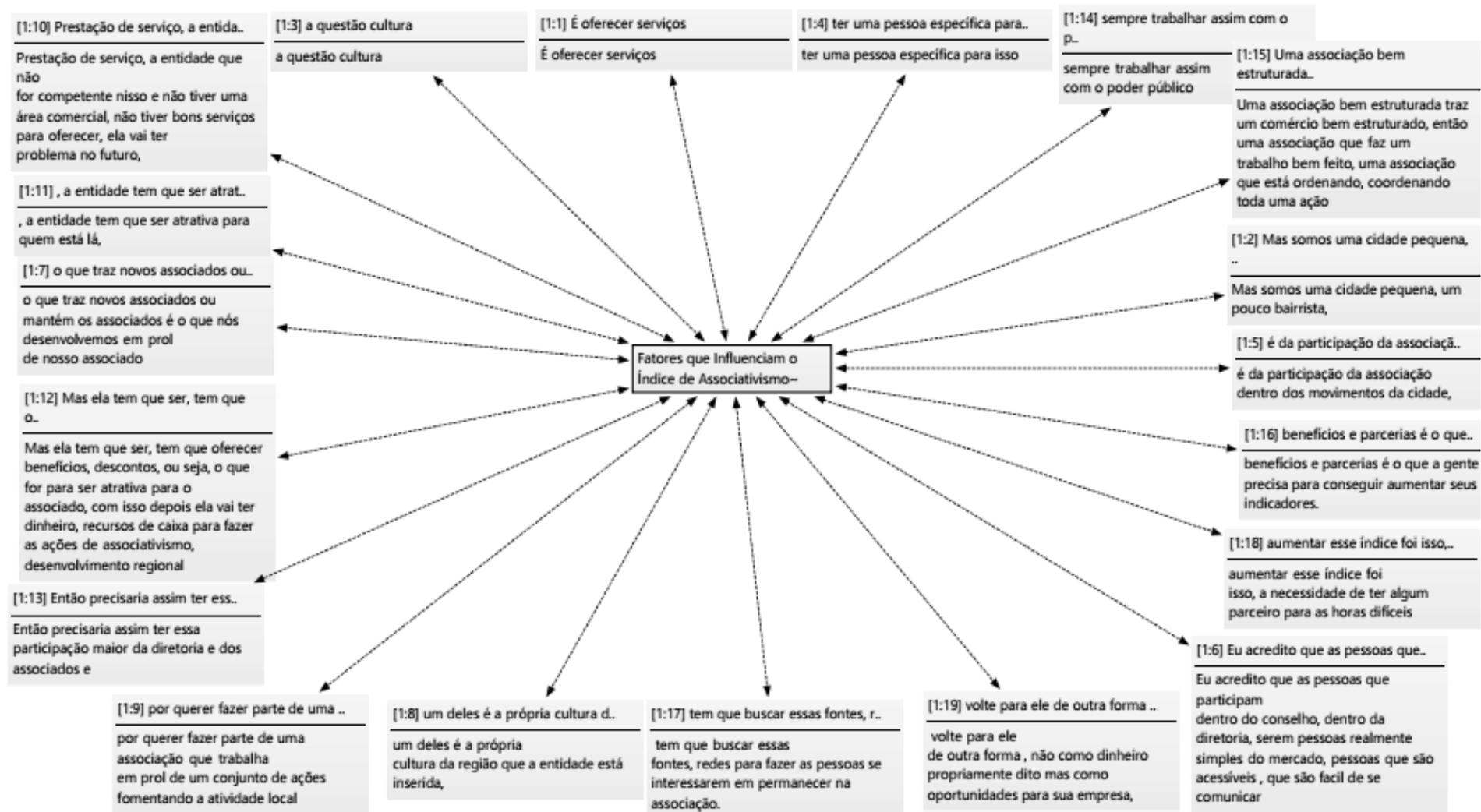


Figura 24 - Fatores que influenciam o Índice de Associativismo

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

#### 4.6.5 Isomorfismo Institucional nas ACES

No artigo seminal de Meyer e Rowan (1977), sob o título *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, os autores apresentam a compreensão de que as regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. As organizações são estruturadas pelos fenômenos, em seu ambiente, e tendem a se tornar isomórficas com eles, segundo Meyer e Rowan (1977), não importando se isso efetivamente a tornará mais eficiente.

Já DiMaggio e Powell (1983), cujo trabalho leva o título de *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, questionam: o que torna as organizações tão similares? Os autores mostram que, uma vez que um grupo de organizações emerge como um campo organizacional, os atores tornam suas organizações cada vez mais similares, à medida que tentam transformá-las. E o mecanismo que ocasiona essa transformação, é o isomorfismo institucional, pelas pressões coercitivas, miméticas e normativas.

Esses estudos são complementares entre si e formaram a base deste trabalho, em que se encontrou indicativos das pressões isomórficas enfrentadas pelas ACES, as quais foram evidenciadas na Figura 25:

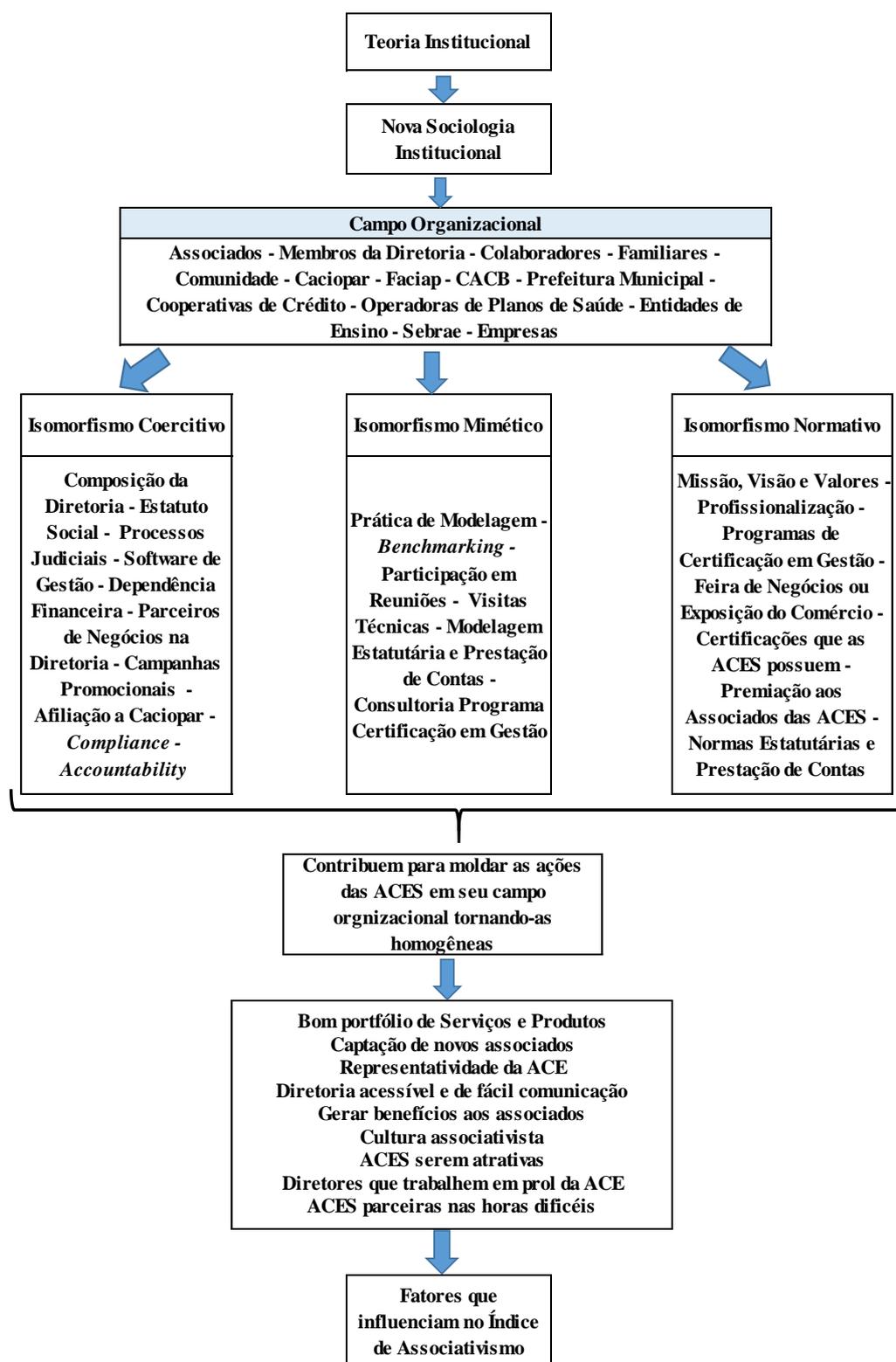


Figura 25 - Isomorfismo nas ACES  
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

As associações comerciais e empresariais, geram negócios e networking. Esta é uma das razões de uma entidade existir. Elas devem funcionar como uma ferramenta estratégica, para o crescimento das empresas, tendo em vista que o aumento da notoriedade, ajuda nas

oportunidades de crescimento. E as pressões isomórficas institucionais, geram uma série de ações que as ACES realizam, forçando-as a se adaptarem, a serem semelhantes por meio da incorporação de rituais, a fim de se legitimarem, com o intuito de gerar novos negócios e a valorização das empresas locais.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho, foi compreender como as pressões sociais existentes no campo organizacional das Associações Comerciais e Empresariais (ACES), contribuem para moldar as ações dessas entidades. Para atingir esse objetivo, foram delineados quatro objetivos específicos, sendo: (i) mapear o campo organizacional das ACES; (ii) identificar a presença e os tipos de forças isomórficas no campo organizacional das ACES; (iii) verificar como as forças isomórficas exercem pressão pela homogeneização do ambiente organizacional das ACES e; (iv) explicar quais fatores influenciam no Índice de Associativismo.

Orientado pela Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, foram analisadas oito (08) ACES, que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR, com dados obtidos por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas.

As conclusões que emergem do estudo, indicam a existência de um campo organizacional das ACES, que está bem estabelecido e é constituído por um conjunto de organizações que exercem e são afetadas por pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas, que promovem a legitimação, o sucesso e a sobrevivência das ACES. A formação desse campo organizacional, vai além do formalismo e da estrutura das entidades que o congregam, revelando os atores sociais, as organizações e as instituições presentes, com seus objetivos, interesses e forma com que exercem influência.

A partir do mapeamento do campo organizacional, foram identificados 14 (quatorze) *stakeholders*, que exercem papel representativo nesse campo, sendo: os associados, os membros da diretoria, os colaboradores, os familiares, a comunidade, a CACIOPAR, a FACIAP, a CACB, a prefeitura municipal, as cooperativas de crédito, as operadoras de planos de saúde, as entidades de ensino, o Sebrae, e as empresas.

Uma faceta interessante do *stakeholder* associado, é que ele pode ao mesmo tempo, exercer outros papéis no campo organizacional, atuando como membro da diretoria e também como parceiro de negócios. O perfil dos membros da diretoria, pode exercer forte impacto na força representativa das ACES, através de seu comprometimento com as ações da entidade, qualidades pessoais e profissionais, e disposição para trabalhar em prol do desenvolvimento econômico e social da região a que pertence a ACE.

As ACES estão inseridas na estrutura associativista, fazendo parte da CACIOPAR, FACIAP e CACB, as quais exercem, em seus territórios de atuação, importante papel na proposição de produtos, projetos e programas, subsidiando a atuação coordenada com as demais entidades, que compõem o universo do associativismo. As entidades representativas, fomentam a interação entre diferentes setores econômicos e, ao mesmo tempo, se assumem como interventoras no desenvolvimento empresarial, regional e nacional. Essa intervenção, promovida pelas entidades representativas, nas ACES, ocorre de forma harmoniosa, através da transmissão de valores e procedimentos, o que é um indicativo da presença do isomorfismo normativo.

O relacionamento com os parceiros de negócios, como as cooperativas de crédito e as operadoras de planos de saúde, é fundamental para as ACES, pois por meio das soluções empresariais ofertadas aos seus associados, a entidade obtém valores financeiros que contribuem para a sua sustentabilidade.

Parcerias com entidades de ensino, auxiliam no desenvolvimento dos associados, familiares e comunidades, por meio de cursos e treinamentos ofertados, muitos dos quais são gratuitos, ou com um custo simbólico, fomentando o desenvolvimento das pessoas que atuam nas empresas dos associados e, com isso, impactando e reforçando a representatividade da ACE, em seu território. A parceria com o Sebrae, auxilia no desenvolvimento e na transmissão dos valores do associativismo, por meio dos treinamentos e programas de gestão ofertados pela CACIOPAR, às ACES associadas.

A participação da prefeitura municipal, nas atividades e ações promovidas pelas ACES, é importante para demonstrar a representatividade da ACE, frente ao poder público. A prefeitura é interessada no desenvolvimento econômico e social do município, encontrando nas ACES, uma parceira ideal para fomentar isso.

Identificou-se que o relacionamento com os *stakeholders*, é movido predominantemente pelo denominado espírito associativista, no qual prevalece a ideia de prosperidade para todos os envolvidos, com ênfase no associado.

Os resultados permitem concluir também, que o campo organizacional das ACES, apresenta forte influência de mecanismos isomórficos dos tipos coercitivo, mimético e normativo, que contribuem para homogeneizar as ações das entidades presentes nesse campo.

Embora a adoção de modelos, serviços ou práticas administrativas, propostas por entidades como a CACIOPAR e a FACIAP, não seja obrigatória, seguir as recomendações dessas entidades, fortalece o modelo associativista proposto e influencia positivamente o desenvolvimento econômico da região, o que é um indicativo da presença de isomorfismo

normativo. Seguindo a ideia de que sociedades prósperas nascem da capacidade de harmonização de interesses difusos, em torno de uma proposta comum de desenvolvimento, as ACES atuam como agentes de harmonização entre os associados, parceiros institucionais e de negócios.

Para que a harmonização aconteça, as ACES avaliam e incorporam os melhores desempenhos de outras entidades, ou aperfeiçoam os seus próprios métodos, através do *benchmarking*, processo esse que está relacionado com o isomorfismo mimético. As premiações e certificações recebidas, oferecem prestígio e legitimação às ACES, pois são vistas como bem-sucedidas.

Quando as ACES participam do programa de gestão oferecido pela CACIOPAR, as entidades internalizam normas e regras, que visam a melhoria de sua gestão financeira e operacional, através de consultoria ofertada pela CACIOPAR. Isso indica a presença de isomorfismo normativo, o qual padroniza as entidades de um mesmo setor, através da profissionalização dos colaboradores, do acompanhamento de consultoria, da realização de ações voltadas para o comércio, como as campanhas de prêmios ao consumidor, as exposições comerciais fomentando a economia e a realização de eventos de premiação aos associados.

Portanto, as pressões institucionais estão presentes no dia a dia das ACES, como por exemplo, o isomorfismo coercitivo, exercido pela legislação vigente e pelo próprio estatuto da entidade; o isomorfismo mimético, através da modelagem de estrutura, ações e processos das ACES tidas como modelos; e o isomorfismo normativo, relacionado a padronização da missão, visão e valores, e da forma de gerir as ACES.

Analisando as ações das ACES, observou-se que a modelagem estatutária e a prestação de contas, são fatores que combinam, de forma concomitante, a presença de mecanismos isomorfismo coercitivos, miméticos e normativos, e representam indicativos de homogeneização do campo organizacional. O estatuto social, estabelece as regras de funcionamento de uma ACE e deve observar a legislação vigente e, ao mesmo tempo, estabelece como deve ser a *accountability*, caracterizando o isomorfismo coercitivo. A CACIOPAR, oferece um modelo de estatuto social para as ACES, as quais podem adotá-lo diretamente, ou podem fazê-lo por meio do apoio de uma consultoria, do programa de gestão disponibilizado pela própria CACIOPAR. Isso ocorre da mesma forma com a *accountability*, indicando a presença de isomorfismo mimético. O estatuto social estabelece os direitos e deveres dos associados, e a *accountability*, está relacionada com o valor da transparência. Essas duas situações, estão relacionadas com a missão, visão e valores que a ACE observa, relacionando-se assim com o isomorfismo normativo.

Um indicativo de homogeneização, ocorre quando há socialização dos membros da diretoria e colaboradores, através da participação em reuniões e treinamentos ofertados pela CACIOPAR. Outro indicativo de similaridade, é o programa de gestão de ACE, onde são transmitidos os valores do associativismo, bem como, informações de como deve ser gerida uma ACE. Os resultados indicam que as ACES que participam desse programa, são normalmente as de pequeno porte, que contam com pouca infraestrutura física e financeira.

O índice de associativismo, é outro indicador da presença de mecanismos isomórficos, no campo organizacional das ACES. Esse índice, é normalmente utilizado na gestão interna das ACES, para avaliar a representatividade da entidade em suas respectivas cidades. Essa representatividade é utilizada também, como argumento para se legitimar no campo organizacional, como uma entidade destaque.

Nesse sentido, observou-se a presença de uma significativa disparidade, entre os índices de associativismo das entidades pesquisadas. Considerando-se a perspectiva teórica adotada neste trabalho, a qual indica que entidades de um mesmo campo organizacional tendem à homogeneidade, buscou-se identificar fatores que influenciam a sua obtenção. Os resultados indicam que porte da entidade, quantidade de serviços ofertados e empenho da diretoria e dos colaboradores, em conquistar novos associados, são determinantes na formação do índice.

O campo organizacional das ACES, é fortemente marcado pelos valores ligados ao associativismo. Esses valores, direta ou indiretamente, representam uma referência em torno da qual os atores desse campo organizacional interagem. Nesse sentido, a busca constante de melhorias, para promoção e integração entre as diferentes atividades econômicas da região, feita por meio da cooperação entre os atores, tende a conduzir à homogeneização das ações das ACES, dentro de um mesmo campo organizacional.

## 5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados deste trabalho, apresentam algumas limitações, quanto ao alcance das suas conclusões. O estudo concentrou-se em oito instituições, como fontes de informações, dados e evidências, a partir de entrevistas realizadas com quinze de seus representantes. Dado o universo de ACES filiadas a CACIOPAR, a validade das conclusões deve considerar as limitações dessa amostra. Outra limitação ao uso das conclusões, refere-se à utilização de entrevistas como fonte de obtenção de informações, dados e evidências. As entrevistas apresentam as opiniões e impressões das pessoas entrevistadas, o que pode conter vieses.

Algumas lacunas identificadas com os resultados obtidos neste trabalho, podem ser objeto de pesquisas futuras. Uma das conclusões, indica que atores específicos, a exemplo do perfil de membros da diretoria, exercem papel importante no desempenho das ACES e na configuração do campo organizacional. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras avaliem o papel de atores específicos, desse campo organizacional, a partir de uma metodologia que leve em consideração a perspectiva entre atores e redes de relacionamento.

Comprometimento, confiança, ética, liberdade de expressão, representatividade, respeito e transparência, são valores enaltecidos pelo associativismo. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras procurem compreender o papel específico de mecanismos contábeis, na gestão e no processo de *accountability* das ACES, que possam contribuir para moldar as ações dessas entidades.

Este trabalho foi conduzido sob metodologia qualitativa de pesquisa. Considerando-se que os resultados encontrados indicam os serviços ofertados pela ACE, como um fator importante na formação de seu índice de associativismo, sugere-se que pesquisas futuras analisem essa relação, sob uma perspectiva metodológica quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- ACIMACAR – Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon. Recuperado de <https://www.acimacar.com.br/>
- ACIFI – Associação Comercial e Empresarial de Foz do iguaçu. Recuperado de <https://acifi.org.br/>
- Aldrich, H. E. (2018). Trade associations matter as units of selection, as actors within comparative and historical institutional frameworks, and as potential impediments to societal wide collective action. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 21-25. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492616688857>
- Alfarth, A., Eyerkauf, M. L., & Rengel, R. (2020). Interpretive Structural Modeling (ISM) na elaboração do plano de gerenciamento de riscos corporativos. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 12(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v12i1.75373>
- Alvarenga Neto, R. C. D., Barbosa, R. R., & Cendon, B. V. (2006). A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. *Informação & Sociedade*, 16(2). Recuperado de <https://doi.org/10.29367/issn.1809-3957.2018.151>
- Alvarenga, T. H. D. P. (2018). Relacionamento entre pressões institucionais e atividades de logística verde e seus reflexos no desempenho dos operadores de serviços logísticos. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206113>
- Amdur, L., & Mero-Jaffe, I. (2017). Interrelations between policymakers' intentions and school agents' interpretation of accountability policy in Israel. *Education policy analysis archives*, 25, 84. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.3016>
- Barnett, M. L. (2013). One voice, but whose voice? Exploring what drives trade association activity. *Business & Society*, 52(2), 213-244. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650309350211>
- Boleat, M. (1996). *Trade association strategy and management*. London: Association of British Insurers.
- Boleat, M. (2003). *Managing trade associations*. London: Trade Association Forum.

- Bonassi, F. A., & Lisboa, T. C. (2011). O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-AM. REA-Revista Eletrônica de Administração, 2(2). Recuperado de <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/173>
- Burns, J., & Scapens, RW (2000). Conceptualizando a mudança na contabilidade gerencial: um marco institucional. Pesquisa de contabilidade gerencial, 11 (1), 3-25. doi:10.1006/mare.1999.01 19
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. Recuperado de <https://cacb.org.br/>
- CACIOPAR – Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná. Recuperado de <https://www.caciopar.org.br/home>
- Caracóis, I. D. C. (2016). Associativismo: práticas colaborativas que as associações promovem aos seus associados (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa. Portugal. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/13241>.
- Carrigan, M., McEachern, M., Moraes, C., & Bosangit, C. (2017). The fine jewellery industry: Corporate responsibility challenges and institutional forces facing SMEs. Journal of Business Ethics, 143(4), 681-699. Retrieved from [https://scholar.google.com.br/scholar?q=DOI+10.1007/s10551-016-3071-4&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.google.com.br/scholar?q=DOI+10.1007/s10551-016-3071-4&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_vis=1)
- Carvalho, A. C. S. D. (2015). Associativismo e participação: o caso da Associação Cultural Desportiva e Social da Ereira (Dissertação de Mestrado). IPC - ESEC - Escola Superior de Educação de Coimbra. Portugal
- Carvalho, A. D. P., da Cunha, S. K., Lima, L. F., & Carstens, D. D. (2016). O papel e as contribuições da teoria institucional para a teoria da inovação. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 30) Año 2016. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373018.html>
- Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Dias, F. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. Anais..., 1-15. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5077914/mod\\_resource/content/4/T12c\\_1999\\_Carvalho\\_Vieira\\_Lopes\\_EnANPAD.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5077914/mod_resource/content/4/T12c_1999_Carvalho_Vieira_Lopes_EnANPAD.pdf)
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Artmed.

- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*: 49-77. Oxford UK: Sage
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), 575-601. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.826>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Internationalism in Organizational Analysis*.
- Duarte, D. V., & Tavares, B. (2012). Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. EnAPG, ANPAD, Salvador-BA. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG211.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf)
- Esparza, N., Walker, E. T., & Rossman, G. (2014). Trade associations and the legitimation of entrepreneurial movements: Collective action in the emerging gourmet food truck industry. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2\_suppl), 143S-162S. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0899764013512723>
- Font, X., Bonilla-Priego, M. J., & Kantanbacher, J. (2019). Trade associations as corporate social responsibility actors: An institutional theory analysis of animal welfare in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 118-138. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538231>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90-120. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318917705734>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>
- Greenwood, R., Jennings, P. D., & Hinings, B. (2015). Sustainability and organizational change: An institutional perspective. *Leading sustainable change: An organizational perspective*, 323-355.

- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/n3z96DVXRpd8Rg4ysKVf4Dg/?lang=pt>
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 45-62. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/cp7gBf3PyqcfXGYJmZnZ99x/?lang=pt>
- IPARDES – Instituto Paranense de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de <http://www.ipardes.pr.gov.br/>
- Järvensivu, T., Lukkari, P., & Järvensivu, P. (2010). Strategic networks and the institutional environment: A case study of Pharma Industry Finland (PIF). *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. Retrived from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17506121011076183/full/html>
- Kezar, A., & Bernstein-Sierra, S. (2019). Examining Processes of Normative Isomorphism and Influence in Scaled Change Among Higher Education Intermediary Organizations. *AERA Open*, 5(4), Retrived from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2332858419884905>
- Knorek, R., Kohut, T. J. (2015). Associação Comercial e Empresarial: uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento empresarial no Paraná. VII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul-RS. Recuperado de <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/13283>
- Kontinen, T., & Onali, A. (2017). Strengthening institutional isomorphism in development NGOs? Program mechanisms in an organizational intervention. *Sage Open*, 7(1), Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244016688725>
- Lawton, T. C., Rajwani, T., & Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492616688853>
- Leiter, J. (2013). An industry fields approach to isomorphism involving Australian nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), 1037-1070. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-012-9298-5>

- Liu, Y., Wang, N., & Zhao, J. (2018). Relationships between isomorphic pressures and carbon management imitation behavior of firms. *Resources, Conservation and Recycling*, 138, 24-31. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344918302453>
- Lounsbury, M., Ventresca, M., & Hirsch, P. M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: a cultural–political perspective on US recycling. *Socio-economic review*, 1(1), 71-104. Retrieved from <https://academic.oup.com/ser/article-abstract/1/1/71/1617703>
- Machado-da-Silva, C. L., & da Fonseca, V. S. (2010). Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar/Structuring of Organizational Structure: The Case of a Family-type Organization. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 11. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/31998c5dd430dfc5071ebadf8ce5de3d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028896>
- Meinen, E., & Port, M. (2021). Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. Simplissimo Livros Ltda.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550/>
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative science quarterly*, 44(4), 653-683. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667051>
- Moura, F. V. D. Pressões institucionais e o isomorfismo estrutural e contábil dos relatórios de administração publicados por empresas dos subsectores de energia elétrica e de transporte. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/7426>
- Nogueira, F. D. A. (2014). Gestão de membresia: a relação entre associação e associados em três casos brasileiros (Tese de Doutorado). FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, São Paulo, Brasil. Recuperado de [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/00\\_tese\\_fnogueira\\_final.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/00_tese_fnogueira_final.pdf)
- Oliveira Ferreira, A., Ferreira Filho, H. R., & Beltrão, N. E. S. (2014). Isomorfismo, legitimidade e mitos na dinâmica organizacional da gestão universitária: como fatores institucionais que podem atuar no processo de mudanças em uma instituição de ensino superior privada na cidade de Belém-PA. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (46). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2014/04/isomorfismo.pdf>

- Parisi, C., & Megliorini, E. (2011). *Contabilidade Gerencial* (1ª ed.). São Paulo: Atlas
- Puttick, S. (2017). 'You'll see that everywhere': institutional isomorphism in secondary school subject departments. *School Leadership & Management*, 37(1-2), 61-79. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2017.1293633>
- Rajwani, T., Lawton, T., & Phillips, N. (2015). The "voice of industry": Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13(3), 224-232. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127015590963>
- Raupp, F. M. (2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, IM (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*, 3.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/W-Scott/publication/265348080\\_Institutional\\_Theory\\_Contributing\\_to\\_a\\_Theoretical\\_Research\\_Program/links/54de42450cf2966637857c60/Institutional-Theory-Contributing-to-a-Theoretical-Research-Program.pdf](https://www.researchgate.net/profile/W-Scott/publication/265348080_Institutional_Theory_Contributing_to_a_Theoretical_Research_Program/links/54de42450cf2966637857c60/Institutional-Theory-Contributing-to-a-Theoretical-Research-Program.pdf)
- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary education and management*, 25(2), 115-129. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11233-019-09022-3>
- Spillman, L. (2018). Meta-organization matters. *Journal of management inquiry*, 27(1), 16-20. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492616688856>
- Strauss, A.L.; & Corbin, J.. *Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- Teixeira, S. M. S., Alves, I. C.P., & Pereira, F. B.A. (2017, Setembro). ASSOCIATIVISMO: ABORDAGEM TEÓRICA E SEUS PRINCÍPIOS. In 8ª JICE-JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO. Recuperado de <https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/jice/8jice/paper/view/8422>
- Vailatti, J. L., da Silva Rosa, F., & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*,

16(47). Recuperado  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4775/477550402007/477550402007.pdf>

de

Zainiddinov, H. (2018). Institutional Isomorphism in Religious Entities of Post-Soviet Tajikistan. *Journal of Historical Sociology*, 31(3), 346-362. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/johs.12181>

Zoljargal, D. (2020). A Case Study of Higher Education in Mongolia: Institutional Isomorphism. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 107-115. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1237072>

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECRETÁRIO EXECUTIVO E EX-PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL	
<b>BLOCO A -</b>	
<p>Perfil do Entrevistado</p> <p>Nome</p> <p>Associação Comercial</p> <p>Idade</p> <p>Cargo</p> <p>Há quanto é associado na Associação Comercial</p> <p>Profissão</p> <p>Formação Acadêmica</p> <p>Ex-presidente do ano de</p>	
<b>BLOCO B -</b>	
<b>Mapear o campo organizacional das Associações Comerciais e Empresariais</b>	
1. Mapear o campo organizacional das ACES	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Leiter (2013); Sacomano Netto et al. (2013); Aldrich (2018); Font et al. (2019);
<p>Quais são os parceiros da Associação?</p> <p>Quais parceiros têm representantes na diretoria da Associação? (CF - Cooperativa de crédito)</p> <p>Há alguma pressão por parte dos parceiros para que a ACE faça algo? Tem proximidade com alguma outra Associação?</p>	
<b>BLOCO C</b>	
<b>Identificar os tipos de isomorfismo institucional que estão presentes no ambiente das Associações Comerciais e Empresariais</b>	
2. As ACES sofrem pressões isomórficas coercitivas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Delmas e Montes-Sancho (2009); Järvensiru et al. (2010); Alyahya et al. (2016); Amdur e Mero-Jaffe (2017); Puttick (2017); Zainiddinov (2018); Kezar e Bernstein-Sierra (2019); Zoljargal (2020)
<p>Como é composta a Diretoria? Quem pode participar? Quem indica membros?</p> <p>O estatuto segue o da CACIOPAR? Se não seguir tem penalidades? O estatuto está atualizado com o Código Civil?</p> <p>Tem regimento interno? Alguém impôs ele?</p> <p>A ACE tem algum processo em que questiona a legislação? Esfera municipal, estadual e federal? por quê?</p> <p>A ACE usa algum sistema de Gestão (SUPERA), qual? Foi indicado por alguém? Se não usar o indicado, tem problemas?</p> <p>A ACE é financeiramente independente? Ou depende de algum parceiro para suas atividades normais? e se essa parceria acabar? Esse parceiro tem algum "poder" dentro da ACE?</p> <p>Realiza campanhas de premiação no comércio? Por quê? E se não fizer mais?</p> <p>A ACE presta alguma informação para a FACIAP e CACIOPAR? Com qual periodicidade, e por quê? E se não fizer, tem penalidades? E quais informações que repassa?</p> <p>A ACE está em conformidade com a LGPD?</p> <p>A ACE tem conformidade com as normas/leis gerais e específicas da área de atuação??</p>	
<b>BLOCO D</b>	
3. As ACES sofrem pressões isomórficas miméticas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Claeys e Jackson (2012); Oliveira Ferreira et al. (2014); Liu et al. (2018); Seyfried et al. (2019); Font et al. (2019); Kezar e Bernstein-Sierra (2019)
Sua ACE se inspira em alguma outra ACE? Qual? E por quê?	

<p>Cite alguma ação que "copiou" E de quem?          Sua ACE já recebeu visitas técnicas de outra ACE?          Sua ACE já fez visita técnica a outra ACE? Cite alguma?</p>	
<b>BLOCO E</b>	
<b>Índice de Associativismo</b>	
<p>4. As ACES sofrem pressões isomórficas normativas em seu campo organizacional, que contribuem para homogeneizar as ações dessas entidades</p>	<p>Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Esparza et al. (2014); Carrigan et al. (2017); Kontinen e Onali (2017); Puttik (2017)</p>
<p>A ACE realiza planejamento estratégico? É cobrada por alguém se não realizar?          A ACE possui alguma certificação? (ISO) Qual?          A ACE já recebeu algum prêmio? Qual?          A ACE participa de algum programa de gestão desenvolvido pela FACIAP? Qual? E quem participa?          Sua ACE é obrigada a promover Feira de Negócios? Exposição do comércio, indústria?          Sua ACE é obrigada a promover algum prêmio para os seus associados? (Exemplo Prêmio Marechal/Prêmio Chatô)          Quais as consultorias que teve nos últimos anos contratadas, e por quê?          Quais treinamentos os funcionários são obrigados a fazer?</p>	
<b>BLOCO F</b>	
<b>Índice de Associativismo</b>	
<p>5. Explicar quais fatores influenciam no Índice de Associativismo</p>	<p>Cartilha da FACIAP sobre ACE</p>
<p>Há alguém específico para conquistar novos associados?          Tem um setor que cuida disso?          Como é feito?          Consta no planejamento estratégico?          Alguém cobra isso?          A pessoa responsável recebe algum incentivo? "Comissão" por novas afiliações?</p>	
<p>Em sua opinião, um bom índice de Associativismo depende de quais fatores?</p>	

**APÊNDICE B – PROTOCOLO DE COMPROMETIMENTO ÉTICO EM PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_ concordo em participar da pesquisa de campo denominada “PRESSÕES ISOMÓRFICAS EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS: UMA INVESTIGAÇÃO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL” que está sendo elaborada pela EDA CRISTINA BENKENDORF, aluna mestranda Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

**PROCEDIMENTOS ÉTICOS:**

A pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos [i] consentimento informado, [ii] à preocupação em não prejudicar os entrevistados que participam da pesquisa e [iii] à manutenção da confidencialidade das pessoas sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar a confidencialidade dos participantes:

[1] Não haverá a identificação dos participantes no relatório da pesquisa. As pessoas serão designadas por meio de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disso, expressões ou informações que possam por essa identificação em risco não serão utilizadas.

[2] Os pesquisadores se comprometem a manter a confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião dos contatos realizados;

[3] Apenas a equipe de pesquisadores terá acesso ao registro dos dados.

[4] Gravações de entrevistas, somente serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.

[5] Quando for elaborada a transcrição das entrevistas, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.

[6] As informações obtidas pelas observações também terão o mesmo tratamento confidencial.

[7] Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em posse dos pesquisadores em local seguro.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2021

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Eda Cristina Benkendorf