



O paradoxo entre inovação e isomorfismo: duas teorias de um mesmo mercado

DOI: 10.31994/rvs.v11i1.628

João Paulo Nascimento Silva¹
Mônica Carvalho Alves Cappelle²

RESUMO

Este artigo visa corroborar com o entendimento dos termos isomorfismo e inovação quando tratados de forma conjunta para a análise das organizações. Para tanto, faz-se uso de um ensaio teórico que visa objetivar a compreensão, à luz da literatura, sobre a junção destes conceitos e sobre a influência positiva e negativa das práticas de inovação e de isomorfismo nas organizações. Este estudo apresenta um esboço para compreensão do fenômeno cíclico da inovação e isomorfismo presentes no mercado e do aprofundamento desta prática das organizações. Para tanto, este estudo apresenta uma proposta gráfica da Dinâmica do Mercado de Inovação e Isomorfismo, envolvendo o mercado e sua capacidade de absorção das inovações.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO. ISOMORFISMO. ORGANIZAÇÕES. MERCADO.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Mestre em Marketing Relacional pelo Instituto Politécnico de Leiria – IPL/PT, E-mail: jpnsilvas@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-3956-823X.

² Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), E-mail: edmo@dae.ufla.br, ORCID ID 0000-0002-0095-3405.



The paradox between innovation and isomorphism: two theories of the same market

ABSTRACT

This article aims to corroborate the understanding of the terms isomorphism and innovation when treated together for the analysis of organizations. For this purpose, a theoretical essay is used that aims to objectify the understanding, in the light of the literature, about the combination of these concepts and about the positive and negative influence of innovation and isomorphism practices in organizations. This study presents an outline for understanding the cyclical phenomenon of innovation and isomorphism present in the market and the deepening of this practice in organizations. For this, this study presents a graphic proposal of the Dynamics of the Innovation and Isomorphism Market, involving the market and its capacity to absorb innovations.

KEY WORDS: INNOVATION. ISOMORPHISM. ORGANIZATIONS. MARKET.

INTRODUÇÃO

A constante busca por inovação como uma característica do mercado capitalista apontada por Schumpeter (1934) traz um paradoxo com a constante imitação dos inovadores. Dessa forma, a inovação, aqui entendido como o conceito schumpeteriano de essência da mudança econômica através das renovações do mercado (SCHUMPETER, 1934), é um contraponto e um balanço em relação ao fenômeno do isomorfismo organizacional, fenômeno ao qual as organizações se tornam similares e homogêneas ao longo do tempo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), de forma a acompanhar o mercado e as imitar as inovações.



Nesse sentido, é importante relacionar os fenômenos de inovação de isomorfismo como uma dicotomia do mercado. Dessa forma, faz-se necessário verificar, à luz da literatura, como as práticas de isomorfismo afetam a inovação das organizações? Para tanto, o objetivo deste ensaio teórico é relacionar a constante prática de inovação das organizações no atual mercado com o fenômeno do isomorfismo que acompanha essa prática.

O presente estudo encontra relações na literatura entre as constantes práticas de inovação e isomorfismo do mercado, tais como os estudos de Guler, Guillen e MacPherson (2002) sobre a competição global e a difusão das práticas de ISO 9000, as pesquisas de Arndt e Bigelow (2000) em que estudam as relações de inovação e isomorfismo no gerenciamento de impressões defensivas em hospitais, os estudos de Andreasson e Henfridsson (2009) sobre a diferenciação de softwares e a relação de isomorfismo e inovação, ou estudos mais recentes como os de Zhang e Hu (2017) sobre o efeito do isomorfismo e inovação em redes de clusters, ou ainda os estudos brasileiros de Souza et. al. (2012), que pesquisaram a inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo organizacional e Silva et. al. (2016) que pesquisaram as relações de inovação, isomorfismo e sustentabilidade em empresas do setor elétrico brasileiro, em que é possível identificar que, para o crescimento da inovação em organizações ou mercados, o isomorfismo se faz necessário para organizações se adaptarem ao ambiente e tornarem-se parte da mudança, acompanhando e criando inovação.

Faz-se necessário ressaltar a carência de estudos que tratem da perspectiva institucional, da prática do isomorfismo organizacional em si, mais aproximadamente aos fenômenos de inovação e isomorfismo em um mesmo mercado. Nesse sentido, para Souza et. al. (2012), é escassa a literatura sobre a junção das temáticas, tanto para ensaios teóricos quanto empíricos, sendo evidente o caráter antagônico dos conceitos e a preocupação da literatura na descrição dos fenômenos sem se preocupar em entendê-los de forma integrada.

Para esta pesquisa, foram utilizadas as bases de dados do Periódicos Capes e da Web of Science, inicialmente buscando pela junção dos termos de Inovação e Isomorfismo e Inovação e Isomorfismo Organizacional, posteriormente, foi feita a



busca apenas pelos termos Isomorfismo e Isomorfismo Organizacional, refinando para as áreas de interesse deste estudo.

A associação da inovação com o termo isomorfismo possui dois lados, como duas faces de uma moeda, ou de um mesmo mercado. De um lado surge a necessidade de empresas se destacarem, o que acarreta o outro fenômeno, a necessidade de as empresas acompanharem a arrancada do mercado. Para tanto, é inevitável a constatação da disrupção do mercado, provocada pelas inovações, e a busca por similaridade das empresas, para permanecerem competitivas. Enquanto as organizações que buscam inovação alavancam o mercado, as demais acompanham a alavanca para se manterem competitivas.

Para realizar este artigo, buscou-se na literatura de inovação e isomorfismo organizacional, as considerações de Schumpeter (1934) e de DiMaggio e Powell (2005), entre outros autores e pesquisadores que contribuem para a literatura atual. Dessa forma, este artigo se estrutura na apresentação do referencial teórico a seguir, referente às literaturas de Inovação e Isomorfismo, seguido da Discussão dos conceitos como sendo fenômenos distintos e integrantes do mesmo mercado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para este trabalho, é importante referenciar as bases da inovação, tanto radical quanto incremental, como mostra o fenômeno que ela provoca na economia, e referenciar as bases do isomorfismo, fenômeno que pode se opor e/ou integrar à corrente da inovação no mercado.

1.1 Inovação

Para Tidd, Bessant & Pavitt (2005), Schumpeter (1942) foi um dos primeiros autores a direcionar para os estudos em inovação quando desenvolveu o termo “destruição criativa” e sua aplicação no campo da inovação econômica. Segundo



Schumpeter (1961), o fenômeno de destruição criativa caracteriza-se, como parte do capitalismo, em uma forma ou método de transformação econômica, uma constante procura pela criação de algo novo que, simultaneamente, destruirá as bases então vigentes.

Dessa forma, o conceito de inovação pode ser entendido como algo que constantemente altera sua roupagem, um conceito mutável e evolutivo. Conforme citado por Schumpeter (1934), o conceito de ciclo econômico, envolvendo os ciclos de inovação, dão essa característica de mutabilidade ao mesmo, sendo que ele se constitui de acordo com as novas ondas que a inovação perpassa pela economia.

Nesse sentido, o conceito de inovação permitiu um aumento da competitividade entre as organizações, principalmente quanto à reconfiguração de recursos e capacidades disponíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000; O'REILLY III; TUSHMAN, 2008), visando à obtenção de vantagem competitiva (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Segundo Smith (2005), inovação é algo novo, é a criação através de processos de livre aprendizagem das empresas. Madrid-Guijarro et al. (2009) constataram que a inovação é o fator decisivo na competitividade de nações e empresas e que as empresas que não abraçarem a inovação na sua estratégia de negócio correm o risco de se tornarem obsoletas.

Segundo Barbieri (2003) inovação é apresentada como a introdução no mercado de algo novo, tendo como base os aspectos técnicos, mercadológicos, econômicos e organizacionais, enquanto que, para Bonini e Sbragia (2011), o processo de inovação envolve etapas que guiam as atividades desde a geração de ideias até a implementação de soluções inovadoras. Sawhney et. al. (2011) trazem uma conceptualização diferente para a inovação, afirmando que sua relevância existe quando cria valor para clientes e mercados, através de produtos e serviços, e na mudança do sistema de negócios, de forma a utilizar a criatividade.

Freeman (1988) tipifica a inovação de duas formas: radical e incremental. Davila, Epstein e Shelton (2008), apresentam o modelo de um portfólio de produtos e serviços onde a interação entre a tecnologia e o modelo de negócios da empresa

indica o tipo de inovação implantada. Dessa forma, é possível entender a inovação radical (Freeman, 1988) como envolvendo uma mudança significativa no modelo e padrão de tecnologias e negócios existentes e provocando disrupções em seus respectivos setores da indústria (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008), enquanto que a inovação incremental (Freeman, 1988) consistiria na melhoria de produtos e processos semelhantes e existentes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008).

Nesse sentido, as inovações tanto radicais quanto incrementais, podem provocar a mudança no modelo de negócios, com diferente impacto, sendo que a mudança radical tem capacidade de provocar uma mudança na estrutura da indústria como um todo. Assim, para este artigo, a adoção de inovação incremental e radical, conforme propostas por Schumpeter (1934) e Freeman (1988), serão as bases entendidas para confronto com a teoria do isomorfismo que será posteriormente apresentada.

1.2 Isomorfismo

Segundo Dimaggio e Powell (2005), a literatura utiliza o conceito de isomorfismo para explicar como os atributos organizacionais são modificados para aumentar a compatibilidade com as características do ambiente, sendo o isomorfismo o fenômeno pelo qual as estruturas, processos e comportamentos das organizações se tornam similares.

Segundo Dimaggio e Powell (2005), ocorre grande diversidade com organizações em estágios iniciais, porém, após o estabelecimento em mercados, ocorre uma forte tendência à homogeneização. Dessa forma, é possível classificar o isomorfismo em competitivo, quando relacionado à competição no mercado, mudança de nichos e medidas de adequação. Contudo, ele será institucional, quando preocupa-se com as forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior (DIMAGGIO; POWELL, 2005)

Dimaggio e Powell (2005) identificam três mecanismos de isomorfismo: a) isomorfismo coercitivo, resultante de pressões formais e informais exercidas por



outras organizações e por aspectos culturais da sociedade; b) isomorfismo mimético, que encoraja a imitação quando o ambiente cria certa incerteza; c) e isomorfismo normativo, que visa a normatização, criação de regras e procedimentos para adequação de condições.

Segundo Czinkota, Kaufmann e Basile (2014), a aceitação das organizações se baseia em sua homogeneização ao contexto, uma vez que as práticas da organização sejam aceitas perante os atores que neste contexto interagem. Dessa forma, para Silva, Coelho e Cavalcante (2016) em seu estudo sobre isomorfismo e sustentabilidade de empresas do setor elétrico brasileiro, ao adotar práticas e procedimentos de maneira a acompanhar os já utilizados por organizações legitimadas no mercado, as empresas tendem a se tornar homogêneas, ou seja, cada vez mais semelhantes em termos de modelos e procedimentos.

Segundo a descrição de Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo força uma parte da população a se assemelhar às outras unidades do ambiente que desfrutam das mesmas condições. Para João e Machado (2012), essa mudança é necessária quando empresas não conseguem resolver problemas por conta própria e acabam se aproximando de processos de outras organizações e os implementando de maneira parecida, por meio de regras socialmente aprovadas, de maneira que, a partir do processo de institucionalização, onde organizações buscam criar ou se manter dentro de um padrão em relação ao mercado, surgem características de homogeneização de práticas, procedimentos e modelos.

2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DO PARADOXO

A inovação, no conceito de Schumpeter (1934), traz mudanças para a estrutura do mercado, podendo ainda ser vista como uma alteração em produtos, processos, estruturas organizacionais ou mercados, com ruptura dos padrões existentes ou como um complemento/melhoramento dos mesmos. Vista por este prisma, a inovação se torna então uma alternativa ao isomorfismo, que, segundo Dimaggio e Powell (2005),

é a capacidade de organizações imitarem padrões do mercado, o tornando mais homogêneo. Essa imitação e homogeneidade, não necessariamente precisa ser vista por um espectro de imitação por concorrência, mas também por um espectro de imitação por adaptabilidade a padrões estabelecidos, tal como será discutido a seguir.

Segundo Souza, Menezes, Franco e Batista (2012), enquanto a inovação visa a diferenciação de empresas, o conceito de isomorfismo aborda o oposto, uma tendência de as organizações de tornarem-se semelhantes. Geralmente, uma empresa considerada pioneira inova ao criar um novo produto ou processo, então, passa a destacar-se perante a concorrência, auferindo assim resultados superiores à média do setor. Porém, para Zhang e Hu (2017), o isomorfismo organizacional afeta as buscas de conhecimento e, portanto, afeta o desempenho da inovação de uma empresa, de forma que, em seus estudos sobre redes e clusters, se as empresas podem alavancar as relações entre os membros da rede efetivamente para pesquisar e acessar os conhecimentos necessários durante o processo de isomorfismo, eles podem melhorar seu desempenho de inovação.

Sob esse espectro, há dois lados a considerar conforme o problema deste artigo: o isomorfismo afeta positivamente ou não a inovação das organizações? Para tanto, é preciso conciliar a contradição entre isomorfismo e inovação. Nesse sentido, a pesquisa de Inzelt (1996) apoia a afirmativa de que o desempenho da inovação pode sofrer efeito positivo do isomorfismo organizacional, podendo esses efeitos positivos serem exercidos sobre tecnologia, produto e inovação de processos.

Dessa forma, segundo Souza et. al. (2012), no contexto inovativo, o isomorfismo pode representar uma maior homogeneidade tanto em protótipos em desenvolvimento, quanto em produtos/serviços oferecidos ao mercado. Em uma visão mais ampla, o isomorfismo pode afetar tanto a matéria final oferecida quanto o processo de criação. Nesse sentido, ocorre o efeito tanto da inovação sobre o isomorfismo, quanto do isomorfismo sobre a inovação.

Em caso, conforme os estudos de Zhang e Hu (2017), seus resultados apontam que a atitude de se sujeitar às normas do grupo não é um comportamento negativo, esse já partindo como princípio do isomorfismo normativo, de forma que, através do

isomorfismo, as organizações obtêm de forma rápida o conhecimento e os recursos de que precisam para construir sua capacidade de inovação. Em outro ponto, os resultados da pesquisa de Zhang e Hu (2017) apontam que a coerência estratégica do isomorfismo diminui o risco de falha em ambientes incertos e inconstantes, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade de inovação das empresas em ambiente de cluster através do compartilhamento de conhecimento, imitação e aprendizado resultantes de Isomorfismo organizacional.

Nesse sentido, a literatura aponta para um possível consenso para inovação e isomorfismo, de forma que, conforme exemplificado na pesquisa de Zhang e Hu (2017), dentro de um ambiente de redes/clusters, o isomorfismo para adaptação a normas e padrões permite às organizações se adaptarem a determinado processo inovativo, chegando ao patamar de criação da inovação. Dessa forma, para adaptação e sobrevivência ao ambiente estratégico de redes/clusters, as empresas gradualmente se tornam isomórficas.

Conforme Haunschild e Miner (1997), é possível compreender que a prática de isomorfismo organizacional é o resultado de uma imitação a outras organizações para adaptação a um determinado ambiente. Nesse sentido, quando uma determinada organização está fraca em relação ao ambiente, ela pode utilizar práticas isomórficas para aprender e se adaptar (BROWN; EISENHARDT, 1997) de forma a reduzir o risco no ambiente, buscando conhecimento homogêneo para maior controle estratégico (NALD; WESTPHAL, 2003).

Nesse sentido, para Brown e Eisenhardt (1997), a inovação significa criar um produto ao mesmo tempo em que se adapta a mercados e tecnologias em constante mudança, reforçando a ideia de isomorfismo. Na visão dos autores, como organizações são sistemas complexos têm um grande número de atores independentes, porém interagindo, ela se torna mais adaptável aos sistemas complexos e continuam mudando continuamente, permanecendo na "borda do caos" que existe entre ordem e desordem, que aqui seria a constante mudança do mercado em inovação e disrupção, de forma que ao permanecer nesta zona intermediária,

esses sistemas nunca se estabelecem em um equilíbrio estável, mas nunca se desmoronam, garantindo um posicionamento no mercado seguidor.

De forma oposta, Kondra e Hinnings (1998) observam que, quando uma organização se baseia em práticas isomórficas, pode sofrer influência negativa sobre o seu desempenho de longo prazo, visto que a diferenciação organizacional oferece vantagens competitivas. Para tanto, a adaptação ao ambiente de clusters pode facilitar o desempenho da inovação, mas, com maior isomorfismo, as empresas podem sofrer com a perda de diferenciação, de forma que, com a mudança do ambiente, as mesmas percam a elasticidade para responder a mudança.

Nesse mesmo entendimento, segundo Govindarajan et. al. (2011), as inovações são importantes pois oferecem oportunidade de crescimento para empresas, o que corrobora com o pensamento de Schumpeter (1934), onde a inovação cria um monopólio temporário para a organização inovadora, onde é possível que a empresa explore o mercado sozinha até que ocorra a imitação da concorrência, tendo relação entre a inovação e crescimento no mercado.

Dessa forma, o mecanismo isomórfico pode ser apresentado como uma adaptação da organização ao ambiente e não contraria a inovação, mas como ferramenta para adaptação ao ambiente inovativo. Em um outro lado da moeda, o isomorfismo pode ser identificado como ato da organização de acompanhar o líder do mercado. Segundo Souza, Menezes, Franco e Batista (2012), nesse momento, a ação de seguir e copiar o líder será repetida por várias empresas, até que o líder, para continuar em posição de destaque, precisa inovar.

Segundo Schumpeter (1934), a posição de líder inovador garante a organização um monopólio temporário sobre o mercado, monopólio este que pode ser tido por formas legais ou mesmo tecnológicas, um padrão que o concorrente precisa seguir e se adaptar. Até que ocorra a adaptação, o líder tem um domínio do mercado, o que é o incentivo às organizações para continuarem a busca pela inovação, ditando as regras e rumos do mercado.

Nesse sentido, o isomorfismo vai acarretar uma posição de seguidor, nunca de líder, opostamente a adaptação em redes. Dessa forma, a necessidade de inovação



provém para organizações que almejam o destaque do mercado, de forma que “enquanto a força isomórfica puxa as empresas à similaridade e semelhança, a força inovativa puxa as empresas na direção da diferenciação e reformulação dos padrões vigentes de competição” (SOUZA ET. AL., 2012).

Em uma leitura da obra de Schumpeter (1982) a prática de inovações radicais pode prover a organização inovadora de monopólio temporário, até que os concorrentes consigam acompanhar a inovação através do isomorfismo. Dessa forma também, empresas que praticam inovações incrementais como pequenas mudanças em produtos, serviços ou processos e que possuem uma cultura menos inovativa, tem forte relação com o isomorfismo mimético, de forma que tais organizações copiam ou se inspiram nos líderes radicais do mercado.

Conforme o conceito de Davila, Epstein & Shelton (2008), englobando o pensamento de inovação radical e de inovação incremental de Freeman (1988), é possível entender que a inovação radical se baseia em um novo mercado, de forma que uma nova tecnologia geraria o novo modelo de negócio para diferenciação do mercado. Esse novo modelo, com capacidade de quebrar os padrões existentes naquela determinada indústria, é o que garante a posição de líder monopolista, sendo o primeiro a satisfazer a necessidade do consumidor.

Em um sentido oposto, a inovação incremental (FREEMAN, 1988) ou a perseguição da tecnologia e modelo de negócios semelhantes aos do mercado (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008), pode acarretar no acompanhamento do mesmo, ocasionando o isomorfismo. Nessa característica do mercado, as organizações estão se homogeneizando, sem o fator diferenciação, apenas com incrementos em tecnologias, modelos de negócios e mercados. Dessa forma, a similaridade provoca uma constância do mercado, sem elevação nos padrões, tanto em fatores como qualidade e novidade, não se tornando mais o determinante de busca do valor para o cliente, fator que coloca as organizações fora do padrão isomórfico constante.

Brown e Eisenhardt (1997) afirmam que as empresas que estão na “borda do caos”, mais próximas a constante ordem e desordem do mercado, exibem uma

mudança mais prolífica, complexa e contínua, como sistemas adaptativos mais complexos, de forma que parecem crescer ao longo do tempo através de uma série de etapas sequenciadas e estão associadas ao sucesso em ambientes altamente competitivos e de alta velocidade. Para os autores, fora de uma concepção estática de organizações, em um ambiente paradigmático de mudança, este enfatiza organizações dinâmicas e contínuas que realmente competem.

Souza, Menezes, Franco e Batista (2012), desenvolveram a Figura 1 abaixo onde os autores propõem uma sintetização envolvendo os conceitos de inovação e isomorfismo, de forma a mapear o caminho das organizações que necessitam de inovações constantes, necessariamente as organizações que operam em posição ou que almejam a posição de liderança concorrencial do mercado. Na Figura 1, as três formas de isomorfismo se aloca na parte externa, representando o ambiente competitivo, o triângulo representa a empresa, o pentágono representa os diferentes tipos de inovação, radical e incremental, as setas em vermelho indicam a ação para se tornarem semelhantes, enquanto as setas em azul sinalizam a tentativa de fuga ao isomorfismo pelas empresas que criam a inovação do mercado.

Figura 1 - Inovação como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional



Fonte: Souza, Menezes, Franco e Batista (2012).

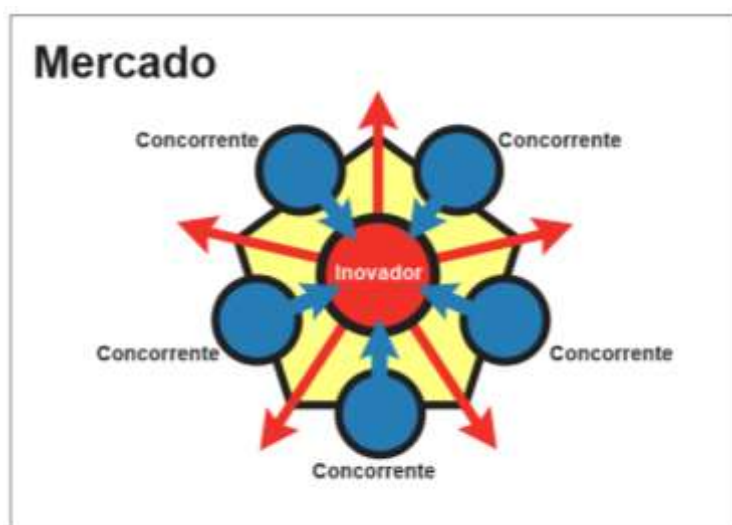


Para tanto, a Figura apresenta uma ideia dos autores para a constante ocorrência de inovação inserida no mercado e imitação da concorrência do mercado. É importante ressaltar que, a imitação por si só não traz a garantia de permanência do mercado (SCHUMPETER, 1934), de forma que as organizações imitantes têm a possibilidade de aprendizado sobre as novas tecnologias ou processos dispostos, sendo possível a melhoria dos mesmos pela organização imitante, caso de inovação incremental, ou mesmo de uma nova disrupção, podendo a organização imitante ascender a empresa inovadora, passando a nova líder do mercado.

Nesse sentido, é importante acrescentar a teoria proposta por Souza et. al. (2012), a figura do líder e do concorrente, ou ainda, do inovador e do isomorfo, de forma que a posição de líder inovador pode, em qualquer momento de inovação, ser derrubada pelo “novo” inovador. A capacidade de aprendizado que a inovação oferta é uma garantia, um monopólio, para a constante concorrência do mercado em busca da inovação (SCHUMPETER, 1934), o que torna importante definir a figura do líder e do concorrente como centrais nessa disputa.

Em uma representação da dinâmica do mercado, este estudo propõe a adoção da Figura 2 abaixo, onde é possível compreender que o ator responsável pelo desenvolvimento da inovação, no centro do desenho, dissemina a inovação para o mercado, representado pelas setas vermelhas, este que a absorve, é copiada pelo concorrente e devolvida para a organização inicial na forma de capacidade isomórfica, representada pelos ciclos e setas azuis, não distinguindo o tipo de inovação e de isomorfismo aplicado, apenas a dinâmica de envolvimento do mercado com sua capacidade de absorção das inovações.

Figura 2 – Dinâmica do Mercado de Inovação e Isomorfismo



Fonte: Próprio Autor.

A figura aqui proposta não contempla a figura do aprendizado isomórfico, onde qualquer um dos atores presentes na cadeia de inovação/isomorfismo pode, em um determinado momento do mercado, apresentar uma inovação, mudando este ator inovador para o centro da figura. Note-se que, as setas vermelhas que representam a disseminação da inovação, dividem o mercado em fatias, segmentos, que ao longe se encontram novamente. Essa segmentação da figura 2 ocorre em virtude de uma determinada inovação ao atingir uma fatia do mercado, mas pode, ao longo, afetar o todo do mesmo mercado, encontrando sua inovação sendo copiada por diferentes atores em diferentes mercados.

Dessa forma, é possível entender que o isomorfismo organizacional exerce uma influência positiva e negativa no desempenho da inovação das empresas, de maneira que é necessário a uma determinada organização que inove para que outras possam seguir a tendência. Para tanto, Souza, Menezes, Franco e Batista (2012) expressam a posição da inovação no interior da organização e emergindo para o mercado, da mesma forma que a prática do isomorfismo retorna do mercado para o interior da organização, podendo entender como um ciclo constante da inovação e isomorfismo, os dois lados do mercado, onde há ocorrência da inovação, cópia e



adaptação do mercado concorrente e a emergência de uma nova inovação, até que o mercado copie e prossiga com o ciclo (SCHUMPETER, 1934).

Nesse sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2001) conceituam uma relação entre a inovação e competitividade, de forma que a inovação afeta o desempenho competitivo de uma empresa, podendo esta desenvolver uma simples relação incremental de custo-benefício, ou radicalizar o modelo vigente no mercado. Nesse sentido, Besanko, Dranove e Shanley (2000) destacam a importância da inovação para criação de vantagem competitiva, de forma que inovar torna-se cada vez mais necessário para ambientes hipercompetitivos na busca por vantagens competitivas mais sustentáveis.

Dessa forma, a busca constante pelo monopólio schumpeteriano da inovação é uma constante, seja pela inovação radical ou incremental, mas a mesma garante a posição de liderança. Não há como determinar a periodicidade do ciclo de inovação e isomorfismo no mercado, mas a proposta da inovação como disruptor de mercado transpassa o ideal de homogeneidade, onde as organizações buscam na diferenciação o caminho para seu destaque.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou apresentar os dois lados da mesma moeda, ou duas teorias do mesmo mercado, a inovação e o isomorfismo, de forma a responder à pergunta como as práticas de isomorfismo afetam a inovação das organizações? De forma a relacionar a constante prática de inovação das organizações no atual mercado com o fenômeno do isomorfismo que acompanha essa prática.

Nesse sentido, é possível entender que a busca pela inovação por parte das organizações (SCHUMPETER, 1934) acarreta uma posição de isomorfismo no mercado (DIMAGGIO; POWELL, 2005), de forma que, enquanto há uma ruptura no mercado, com característica de monopólio e domínio do mesmo, outras organizações aderem às características isomórficas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do



mesmo mercado. Após a adaptação, um novo fenômeno de inovação pode ocorrer, partindo de um outro ator do mesmo mercado ou de atores fora do ciclo inicial.

Esse é um fenômeno muito frequente em relação a mercados estabilizados, característica de grandes organizações, e de disrupção do mesmo (CHRISTENSEN, 1997), criando novos padrões, no caso das organizações que constantemente criam novas tecnologias e mercados, sendo perseguidas por concorrentes que buscam similaridades a nova disrupção.

As propostas de Davila, Epstein e Shelton (2008, p. 34) e a Figura 2 de Souza, Menezes, Franco e Batista (2012) trazem uma importante compreensão para estes fenômenos de inovação e isomorfismo. Davila, Epstein e Shelton (2008) reforçam a quebra de padrões das inovações radicais mas aponta para a inovação incremental como sendo um padrão semelhante para tecnologias e novos modelos de negócios nos mercados, essa semelhança acarreta padrões de uniformidade entre as organizações, o que gera homogeneidade e isomorfismo no mercado. No mesmo sentido, Souza et al (2012) apresentam uma realidade onde ocorre a constância entre inovação por parte de organizações que buscam a diferenciação do padrão mercadológico existente, e posteriormente sendo seguida e imitada. Em outra etapa do ciclo, a organização é novamente padronizada pelo mercado e absorve este isomorfismo, até que outra organização realize uma nova disrupção, conforme apresentado na Figura 2 proposta por este estudo. Vale ressaltar a contribuição desta pesquisa ao trabalho de Souza et al (2012) onde é necessário entender a figura das organizações ou do mercado como sendo o centro do diagrama, podendo a inovação partir de diferentes atores deste mercado.

Em um padrão diferente, o isomorfismo também pode estar relacionado à própria inovação da empresa. Conforme estudos de Zhang e Hu (2017), em redes e clusters, a influência do isomorfismo organizacional está diretamente ligada ao desempenho da adaptação e da inovação da organização na rede, de forma que à medida que os clusters se desenvolvem, a influência exercida do ambiente institucional sobre as empresas é altamente significativa, na forma de transferência de conhecimento, de interações constantes, imitação e aprendizado. Para tanto, a

capacidade de isomorfismo nas organizações não pode ser visto como um padrão exclusivo de empresas em clusters, sendo esta uma prática comum para organizações acompanharem o padrão de disrupção do mercado ou mesmo se adaptarem a um padrão frequente, de forma a preservar a realização de suas atividades, característica comum encontrada em empresas burocráticas, no sentido weberiano, como instituições públicas.

A principal contribuição deste trabalho foi reforçar o entendimento teórico das teorias de inovação e isomorfismo e, principalmente a ampliação de sua compreensão quando tratadas em conjunto. Nesse sentido das teorias conjuntas, é possível compreender a influência mútua do isomorfismo organizacional e da inovação das empresas, onde fazem parte de uma constante do ciclo econômico. O desenvolvimento da Figura 2 reforça estas afirmações, onde é possível compreender a dinâmica de desenvolvimento de inovações por parte do ator central, sua disseminação, adoção e cópia do mercado e posterior devolução ao ator inovador na forma de isomorfismo, podendo a dinâmica ser alterada em decorrência da inovação por parte de outro ator no mercado.

A maior limitação para a produção deste trabalho foi a pouca disponibilidade de artigos científicos que relacionam os temas isomorfismo e inovação como atos conjuntos e recentes ligados ao mesmo ambiente. Como indicação a trabalhos futuros, uma busca bibliométrica sobre inovação e isomorfismo nas bases científicas poderia ampliar a compreensão sobre a escassez de trabalhos entre as temáticas. Uma outra pesquisa poderia ser realizada para aprofundar o conhecimento sobre os tipos de isomorfismos e sua influência específica nas inovações, por meio de um arcabouço empírico para produção, além da verificação e aprofundamento do porquê de as organizações optarem por relações isomórficas em detrimento de buscarem o padrão disruptor e monopolista do mercado.



REFERÊNCIAS

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29-49, 2009.

ANDREASSON, L.; HENFRIDSSON, O. Digital differentiation, software product lines, and the challenge of isomorphism in innovation: A case study. **ECIS European Conference on Information Systems**, 23, 2009.

ARNDT, M.; BIGELOW, B. Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, ed. 3, 2000.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de janeiro: FGV Editora, 2003.

BESANKO, D., DRANOVE, D., & SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York, John Wiley & Sons, 2000.

BONINI, L. A., & SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, 2011.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **N.Administrativeence Quarterly**, v. 42, n. 1, pp. 1-34, 1997.

CHRISTENSEN, C.; CRAIG, T.; HART, S. **The Great Disruption**. *Foreign Affairs*, v. 80, n. 2, 2001.

CZINKOTA, M.; KAUFMANN, H. R.; BASILE, G. The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 91-101, 2014.



DAVILA, T., EPSTEIN, M. J., & SHELTON, R. **As regras da inovação**. Bookman, 2008.

DIMAGGIO, P.J., & POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, 45(2), 74-79, 2005.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21(10-11), 1105-1121, 2000.

FREEMAN, C., PEREZ, C. Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour. **Technical Change and Economic Theory**. Pinter Pub., London, 1988.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE P. K.; DANNEELS, E. The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, 28(S1):121–132, 2011.

GULER, I.; GUILLEN, M. F.; MACPHERSON, J. M. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. **Administrative Science Quarterly**, V. 47, Ed. 2, 2002.

HAUNSCHILD, P. R.; MINER, A. S. Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, 1997.

INZELT, A. Institutional Support for Technological Improvement -The Case of Hungary. **Technological Forecasting and Social Change**, v.51, n.1, pp.65-93, 1996.

JOÃO, J. C. O.; MACHADO, D. D. P. N. Teoria Institucional: aderência às normas de RH em agências bancárias. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 12, 2012.

KONDRA, A. Z.; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. **Organization studies**, v. 19, n. 5, pp.743-767, 1998.



MADRID-GUIJARRO, A., GARCIA, D. & AUKEN, H. V. Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n.4, 2007.

NALD, M. L., WESTPHAL, J. D. Getting by with the advice of their friends: ceos' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 48, No. 1, pp.1-32, 2003.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, 185-206, 2008.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., & ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **Top 10 Lessons on the New Business of Innovation**, 47, 28, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Abril Cultural, SP, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SILVA, N. E. F.; COELHO, P. F. da C.; CAVALCANTE, C. E. Isomorfismo e sustentabilidade: análise nas empresas do setor elétrico brasileiro. **Exacta EP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 251-268, 2016.

SMITH, K. Measuring innovation. **The Oxford Handbook of Innovation** (pp. 149-177). Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

SOUZA, E. M.; MENEZES, R. A. G.; FRANCO, C.; BATISTA, P. C. S. **Inovação Como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional**. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 72-93, mai./ago. 2013.



TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. England: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, 2014.

ZHANG, H.; HU, B. The effects of organizational isomorphism on innovation performance through knowledge search in industrial cluster. **Chinese Management Studies**, Vol. 11, 2017.

Recebido em 06/01/2020

Publicado em 12/05/2020