

**PENSAMENTO ESTRATÉGICO E SELEÇÃO DE INDICADORES  
RELEVANTES DE DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS DE ISOMORFISMO  
ENTRE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO**

**STRATEGIC THINKING AND SELECTION OF KEY PERFORMANCE  
INDICATORS: EVIDENCE OF ISOMORPHISM BETWEEN  
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY  
COMPANIES**

Antônio André Cunha Callado<sup>1</sup>

Augusto Carlos Diniz Costa Filho<sup>2</sup>

Artigo recebido em setembro de 2019 (fast-track)

**RESUMO**

Este artigo teve o objetivo de analisar relações entre o pensamento estratégico e aspectos operacionais associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho no âmbito de empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação localizadas em Recife/PE. Informações referentes ao perfil dos gestores, ao perfil das empresas, ao pensamento estratégico das empresas e a procedimentos operacionais associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho foram coletadas através de um questionário eletrônico. Todas as variáveis foram operacionalizadas em escalas ordinais. Todas as variáveis foram representadas considerando escalas Likert. O desenho operacional da pesquisa considerou uma população finita 289 empresas e todas elas foram contactadas. Foram obtidos 22 questionários respondidos de maneira completa, representando uma taxa de resposta de 7,61%. Estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman foram utilizados para a apresentação dos resultados, que identificaram a presença de isomorfismo mimético entre as empresas investigadas.

**Palavras-chave:** Estratégia. Desempenho. Indicadores Relevantes de Desempenho.

**ABSTRACT**

This article aimed to analyze the relationship between strategic thinking and operational aspects associated with the selection of key performance indicators within the Information and Communication Technology companies located in Recife/PE. Information related to managers profiles, companies profiles, companies strategic thinking and administrative procedures for the selection of key performance indicators were collected through an electronic questionnaire. All variables were operationalized on common scales. All variables were represented considering Likert scales. The operational design of the survey considered a finite population of 289 companies and all of them were contacted. Twenty-two completed questionnaires were selected, representing a response rate of 7.61%. Descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient were used to present the results, which identified the presence of mimetic isomorphism among the investigated companies.

**Keywords:** Strategy. Performance. Key Performance Indicators.

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. E-mail: andrecallado@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. E-mail: augustocostafilho@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional fornece uma interpretação precisa de técnicas de intercâmbio e negócios entre organizações tanto com relação às crenças quanto às normas compartilhadas e que as organizações se adaptam refletindo outras organizações. Em conformidade com essa perspectiva, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) descrevem o ambiente institucional como uma extensão do ambiente técnico convencional. A institucionalização deve ser entendida como um processo de interação e adaptação entre as organizações.

Além disso, Carvalho (2010) afirma que a Teoria Institucional tenha provido suporte teórico para os estudos organizacionais, introduzindo variáveis tais como valores compartilhados, busca por legitimidade e isomorfismo em busca da análise das relações entre organizações, bem como sobre as organizações propriamente ditas e seus respectivos ambientes de negócios. O campo organizacional é um conjunto de atores institucionais que interagem de forma contínua através de trocas de bens, serviços, recursos e informações e é lá onde os processos de isomorfismo ocorrem, ou seja, diferentes organizações se tornam cada vez mais semelhantes entre si.

O Isomorfismo Institucional é considerado por Brandt (2010); Rossetto e Rossetto (2005) como um conjunto de restrições que induzem uma unidade de uma população específica para assemelhem-se outras unidades que estão situadas sob o mesmo conjunto de condições ambientais. Venard (2009) amplia a definição de isomorfismo organizacional para considerar esse fenômeno como uma tendência entre as organizações para se tornarem homogêneas e possuírem ações semelhantes entre si.

Vasconcelos e Vasconcelos (2000) creditam aos processos isomórficos a causa institucional para a incorporação de modelos predominantes por organizações entrelaçadas em um fenômeno geral chamado isomorfismo mimético, através do qual as práticas de gestão e comportamento organizacional das principais organizações são incorporadas por outras, porque eles acreditam que essas práticas devam ser as mais adequadas ou porque elas estejam associadas a prestígio.

Oyadomari et al. (2008) ressaltam que o isomorfismo mimético pode ocorrer como resultado de respostas semelhantes no contexto de situações de incerteza, a partir da imitação (cópia) das decisões tomadas por outras organizações tomadas como referência, considerando a noção de um comportamento conceitualmente aceito por outros como base para a legitimidade.

No contexto da mensuração de desempenho, os indicadores de desempenho funcionam como instrumentos de navegação (KIYAN, 2001), devem ser utilizados por gestores que pretendam conduzir seus negócios com segurança em um ambiente competitivo e complexo (KAPLAN; NORTON, 2002) e auxiliam a tomada de decisão. Nenhum indicador de desempenho isolado é capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização, nem poderá focar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo (KAPLAN; NORTON, 1992).

Por outro lado, definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. O critério adotado para seleção de indicadores de desempenho a serem utilizados assume uma importância significativa na medida em que especificidades das empresas são levadas em consideração (HARLAND, 1997). Deste modo, o elenco de indicadores de desempenho associado às perspectivas do BSC pode

apresentar diferenças derivadas tanto das características organizacionais e operacionais das empresas, quanto de suas necessidades gerenciais (PRIETO ET AL., 2006).

O objetivo deste artigo é de analisar relações entre o pensamento estratégico e aspectos operacionais associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho no âmbito de empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação localizadas em Recife/PE.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela estratégia corporativa e mensuração de desempenho.

### 2.1 Estratégia corporativa e mensuração de desempenho

A importância dada para as estratégias empresariais tem crescido gradualmente ao longo do tempo. Este interesse é atribuído ao comportamento do ambiente externo das organizações, que tem enfrentado mudanças cada vez mais rápidas e contínuas. De acordo com Ansoff (1977), o termo estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa a arte do general e tem sido tradicionalmente adotada para sintetizar uma regra de orientação para a tomada de decisões.

Por outro lado, Chandler (1990) afirma que ela também representa um processo de gestão racional dotado com metas de longo prazo que é utilizado para focar na rentabilidade e competitividade. No entanto, Beppler, Pereira e Costa (2011) argumentam que, ao longo das últimas décadas, o seu significado incorporou outros aspectos derivados de padrões de comportamento e interações entre as organizações que podem afetar seu desempenho.

A elaboração e implantação de uma estratégia pressupõem um conjunto de procedimentos contínuos e interativos que visam manter determinada organização integrada ao seu ambiente externo.

O processo de formação de estratégias nas organizações deriva da convergência de fatores associados a elementos racionais e intuitivos e aspectos políticos, informacionais e comportamentais (MINTZBERG; QUINN, 1991). A partir das diversas perspectivas conceituais associados à estratégia, pode-se perceber a amplitude e complexidade que o termo estratégia abrange. Para se compreender os aspectos essenciais inerentes a uma dada estratégia, faz-se necessária a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a realidade da qual ela advém (WEBER; KLEIN, 2013).

A disseminação e consolidação do campo investigativo acerca das práticas de estratégia empresarial sob o paradigma institucional adquirindo um contorno mais sistemático (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Na busca pela consecução de seus objetivos, as organizações dispõem de estratégias que envolvem a adoção de maneira pelas quais os recursos disponíveis são utilizados (DIEHL ET AL., 2009).

As estratégias podem ser efetivamente entendidas a partir das práticas e que estas práticas associadas à estratégia podem ser operacionalizadas nos diferentes níveis hierárquicos, contextos e circunstâncias organizacionais (MEYER JR.; PASCUSI; MANGOLIN, 2012). O contínuo processo de investigação acerca de práticas associadas à gestão estratégica é fundamental para atender a necessidade de modelos de gestão (SOUZA; SILVA; PILZ, 2010). O processo estratégico pode ser descrito de maneira ampla a partir de diversas escolas do

pensamento estratégico, derivadas de distintos processos administrativos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O processo de concepção e implementação de uma estratégia pressupõe um conjunto de procedimentos contínuos e interativos abordados para manter certo nível de integração entre a organização e seu ambiente externo. Sobre a disseminação e consolidação do campo da estratégia de negócios, Machado-da-Silva e Vizeu (2007) apontam que este processo ganhou um perfil mais sistemático através da perspectiva do paradigma institucional. Diehl et al. (2009) acrescentam que, na busca de atingir os seus objetivos, as organizações adotam estratégias que consideram de maneiras em que os recursos disponíveis podem ser utilizados.

Meyer Jr., Pascussi e Mangolin (2012) consideram que as estratégias podem ser efetivamente compreendidas a partir de práticas de gestão e o alinhamento dessas práticas com a estratégia pode ser realizado em diferentes níveis hierárquicos, contextos organizacionais e circunstâncias. O processo em curso de investigação sobre as relações entre práticas de gestão e gestão estratégica é descrito por Souza, Silva e Pilz (2010) como fundamental para satisfazer as necessidades dos modelos de gestão. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que o processo estratégico pode ser descrito em termos gerais a partir de várias escolas de pensamento estratégico, derivadas de vários processos administrativos.

Como ferramentas de controle de gestão, Kiyam (2001) indica que as métricas de desempenho podem agir como instrumentos de navegação. Kaplan e Norton (1992) afirmam que nenhuma métrica de desempenho individual é capaz de fornecer uma representação clara do desempenho de uma organização, nem pode se concentrar em todas as áreas relevantes simultaneamente. Kaplan e Norton (2002) também apontam que os indicadores de desempenho devem ser usados pelos gestores que pretendem conduzir seus negócios de forma segura em um ambiente competitivo e complexo e para apoiar o processo de tomada de decisão.

Por outro lado, Harland (1997) destaca a definição do que deve ser medido e avaliado sobre as diferentes atividades relevantes levadas a cabo por uma empresa não é uma tarefa simples e os critérios para a seleção de métricas de desempenho é de significativa importância com as especificidades das organizações devem ser levados em consideração.

A literatura fornece várias definições sobre métricas de desempenho. Melnyk, Stewart e Swink (2004) afirmam que elas podem ser definidas como medidas verificáveis, expressa em termos quantitativos ou qualitativos com respeito a um ponto específico. Neely, Gregory e Platts (1995) argumenta que as métricas de desempenho também podem ser entendidas como ferramentas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma determinada ação. O conjunto de métricas usadas por uma organização procurar equilibrar os dois elementos que medem tanto o resultado e as consequências dos esforços feitos no passado, bem como elementos de driver que visam aspectos de um desempenho futuro esperado.

Johanson et al. (2006) explicam que não existe uma única composição ideal em relação ao conjunto de métricas de desempenho. Prieto et al. (2006) vão além ao afirmarem que o conjunto de métricas de desempenho pode ser derivado tanto das características organizacionais e operacionais das empresas, quanto de suas respectivas necessidades de controle de gestão.

Com relação ao grupo de métricas de desempenho adotadas por empresas individuais, particularmente acerca de métricas não financeiras, Kaplan e Norton (1997) indicam que elas podem variar significativamente entre os diferentes setores econômicos. A literatura apresenta vários adágios sobre o papel desempenhado pelas métricas de desempenho dentro das práticas de controle de gestão inerentes à estratégia, tais como "o que medimos é o que alcançamos" e "nós conseguimos o que medimos".

Bhagwat e Sharma (2007) fornecem suporte para a identificação de uma lista adequada de métricas de desempenho como uma parte essencial do processo da estratégia de uma organização. A seleção do conjunto ideal de métricas para ser usado por qualquer organização em particular ainda é um tema de relevância significativa. Park, Lee e Yoo (2005) indicam que, a partir deste entendimento, é fácil ver a dificuldade operacional de identificar um determinado padrão conjunto de métricas de desempenho que seja apropriado para todas as organizações, uma vez que as características específicas destas organizações podem estabelecer a relação importância das métricas consideradas.

A literatura também não fornece uma compreensão clara sobre a relação entre as características referentes ao pensamento estratégico derivado de suas práticas de gestão e as práticas de controle de gestão, nem o seu conjunto específico de métricas de desempenho. No entanto, Tangen (2004) ressalta que a lista de métricas deve ter um perfil equilibrado, contemplando elementos tradicionais financeiros e elementos não financeiros relevantes para a organização.

Para Lohman, Fortuin e Woulters (2004), a definição do conjunto de métricas, bem como de seus respectivos objetivos, são considerados como formulações concretas decorrentes da perspectiva estratégica das organizações, bem como as características relacionadas com as atividades operacionais. Neste sentido, Kaplan e Norton (2001) afirmam que uma abordagem equilibrada procura traduzir a estratégia das empresas a partir de uma série de indicadores financeiros e não financeiros utilizados como base para medir o desempenho e estratégia.

### 3 MÉTODO

A pesquisa realizada possui natureza exploratória. Gil (1999) destaca a importância de pesquisas exploratórias uma vez que elas têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, bem como formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Andrade (1999) complementa este entendimento sobre pesquisas exploratórias ao afirmar que elas visam agregar informações sobre um determinado assunto com a finalidade de definir objetivos, formular hipóteses ou descobrir novos enfoques a serem investigados.

Para a operacionalização desta pesquisa, foram considerados quatro grupos distintos de variáveis. O primeiro grupo de variáveis se referiu às características dos gestores das organizações (QUIÑONES; FORD; TEACHOUT, 1995; PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998; TEERATANSIRIKOOL ET AL., 2013), a saber: Idade; Sexo; Nível de escolaridade; Experiência profissional. O segundo grupo de variáveis se referiu às características estruturais das organizações (HALL, 1984), a saber: Tamanho (faturamento e número de empregados); Número de níveis hierárquicos. O terceiro grupo de variáveis se referiu às escolas do pensamento estratégico associado às organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), a saber: *Design*; Planejamento; Posicionamento; Empreendedora; Cognitiva; Aprendizado; Poder; Cultural; Ambiental; Configuração. O quarto grupo de variáveis se referiu aos procedimentos associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho no âmbito das organizações (LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004; SEI, 2004), à saber: Seleção de indicadores de desempenho (responsáveis pela seleção e critério adotado).

Todas as variáveis foram representadas considerando escalas *Likert*. O desenho operacional da pesquisa considerou uma população finita 289 empresas e todas elas foram contactadas. Foram obtidos 22 questionários respondidos de maneira completa, representando uma taxa de resposta de 7,61%.

Para atingir o objetivo proposto, foram consideradas duas técnicas. A primeira delas foi estatística descritiva. Para Stevenson (1986), esta técnica permite apresentar as características gerais das informações coletadas. A segunda técnica estatística utilizada se refere à análise da significância estatística de correlações entre variáveis. Dada a natureza das variáveis ordinais utilizadas nesta pesquisa, será utilizado o coeficiente *r* de *Spearman*.

Esta técnica não paramétrica é utilizada para avaliar o grau de relacionamento entre variáveis não representadas de maneira contínua (STEVENSON, 1986). Este teste também é conhecido como teste de correlação ordinal de *Spearman*, uma vez que ele requer que as variáveis consideradas sejam expressas pelo menos em escala ordinal (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004). Para a realização dos testes estatísticos, foram considerados três níveis de significância estatística (90%, 95% e 99%) Os procedimentos estatísticos foram realizados através do aplicativo *Statistica for Windows*.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, as respostas obtidas junto aos respondentes foram consideradas de maneira descritiva. O primeiro grupo de variáveis consideradas se referiu às características dos respondentes. Os resultados sobre a idade estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Idade dos entrevistados

Idade	Frequência	%
Abaixo de 30 anos	2	9,09
Entre 31 e 40 anos	7	31,81
Entre 41 e 50 anos	5	22,73
Acima de 50 anos	8	36,37

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que quase dois terços dos respondentes possuem idade superior a 40 anos, indicando um perfil de pessoas maduras. Por outro lado, menos de 10 por cento informou possuir idade inferior a 30 anos.

O segundo aspecto relativo ao perfil dos respondentes se refere ao sexo. Os resultados obtidos sobre esta característica estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência	%
Feminino	3	13,64
Masculino	19	86,36

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos na pesquisa indicam uma predominância masculina entre os respondentes (quase 90 por cento). Este resultado sugere a presença de eventuais preferências das empresas que atuam neste setor por gestores do sexo masculino, em detrimento de potenciais candidatas ao cargo pertencentes ao sexo feminino.

O terceiro aspecto indagado aos respondentes sobre seu perfil abordou o nível de escolaridade. A consolidação dos resultados obtidos acerca desta característica está disposta na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Frequência	%
Graduação	8	36,37
Especialização	7	31,81
Mestrado	5	22,73
Doutorado	2	9,09

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Considerando os valores apresentados na tabela acima, pode-se perceber que quase dois terços dos respondentes informaram possuir nível de escolaridade de pós-graduação, destacando a presença de mestres e doutores dentro deste grupo. Este resultado aponta para a elevada qualificação da formação profissional das empresas do setor investigadas.

O quarto aspecto considerado sobre o perfil dos respondentes no âmbito das empresas participantes desta pesquisa abordou a experiência profissional. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Experiência profissional dos entrevistados

Escolaridade	Frequência	%
Menor que 10 anos	1	4,55
Entre 10 e 20 anos	10	45,45
Maior que 20 anos	11	50,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que o perfil predominante dos respondentes é de pessoas que possuem experiência, destacando que a metade deles possui mais

de vinte anos de experiência. Estes resultados, alinhados aos resultados obtidos acerca da idade e do sexo dos respondentes, apontam para um perfil tradicional, diferentemente do estereótipo esperado para empresas do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação.

O segundo grupo de variáveis consideradas se referiu às características das empresas investigadas. O primeiro aspecto considerado sobre os perfis das empresas se referiu ao faturamento. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Faturamento anual bruto

Faturamento	Frequência	%
Até R\$360.000,00	5	22,73
Acima de R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00	5	22,73
Acima de R\$3.600.000,00 até R\$16.000.000,00	9	40,91
Acima de R\$16.000.000,00	3	13,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos na pesquisa indicam que não há predominância específica de nenhum tamanho considerando o faturamento anual bruto, sugerindo a presença de diversidade de tamanho das empresas que atuam no setor investigado com relação a esta característica.

O segundo aspecto relativo ao perfil das empresas participantes da pesquisa se refere ao número de empregados. Os resultados obtidos sobre esta característica estão demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 - Número de empregados

Número	Frequência	%
Até 19 empregados	13	59,09
Acima de 19 até 99 empregados	5	22,73
Acima de 99 até 499 empregados	1	4,55
Acima de 499 empregados	3	13,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos na pesquisa indicam uma predominância de empresas que informaram possuírem menos que vinte empregados. Este resultado sugere que a grande maioria das empresas seja de micro ou pequeno porte, considerando o número de empregados. Também merece destaque a presença de três empresas que informaram possuírem mais de quinhentos empregados em seus quadros.

O terceiro aspecto referente ao perfil das empresas participantes da pesquisa foi o número de níveis hierárquicos em sua estrutura administrativa. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 7.



Tabela 7 - Número de níveis hierárquicos

Tempo	Frequência	%
Até dois	12	54,55
Entre dois e três	6	27,27
Mais que três	4	18,18

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos sobre esta característica corroboram os resultados referentes ao número de empregados. Pouco mais da metade das empresas investigadas informou possuir até dois níveis hierárquicos. Apenas três delas informou possuir mais que três níveis.

O terceiro grupo de variáveis consideradas se referiu às escolas do pensamento estratégico. Os graus de representação das escolas com relação ao pensamento estratégico dos respondentes das empresas investigadas resultados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Grau de representação do pensamento estratégico dos respondentes com relação às escolas do pensamento estratégico (frequência)

Escolas	Grau de representação				
	Nada	Pouco	Razoável	Muito	Tudo
<i>Design</i>	0	0	3	16	3
Planejamento	0	1	1	19	1
Posicionamento	2	2	8	7	3
Empreendedora	1	4	5	10	2
Cognitiva	1	4	7	9	1
Aprendizagem	0	1	8	10	3
Poder	1	7	7	6	1
Ambiental	1	6	6	6	3
Cultural	0	2	5	15	0
Configuração	0	3	6	10	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se observar que as escolas do pensamento estratégico do *Design* e do Planejamento obtiveram os mais elevados graus de representação, considerando as frequências obtidas nos dois níveis mais altos da escala utilizada para medir a percepção dos respondentes.

O quarto grupo de variáveis consideradas se referiu aos aspectos operacionais referentes ao processo de seleção de indicadores relevantes de desempenho. O primeiro aspecto considerado sobre este grupo de variáveis se referiu aos responsáveis pela seleção dos indicadores faturamento. Os resultados estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Responsáveis pelo processo de seleção dos indicadores relevantes de desempenho

Processo	Frequência	%
Processo realizado pela própria empresa	18	81,82
Processo realizado pela empresa com suporte de consultor	4	18,18
Processo realizado por consultor	0	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos na pesquisa indicam a prevalência de práticas de seleção de indicadores de desempenho sendo conduzidas pelas próprias empresas. Este resultado indica preferências das empresas por profissionais internos como condutores destes processos, em detrimento da atuação de consultores externos.

O segundo aspecto referente a este grupo de variáveis foi o critério utilizado para a seleção de indicadores. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 - Critério utilizado para a seleção dos indicadores relevantes de desempenho

Critério	Frequência	%
Indicadores utilizados por empresas do setor	4	18,18
Indicadores sugeridos por especialistas e consultores	3	13,64
Indicadores associados a metas e estratégia	15	68,18

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que mais de dois terços dos respondentes informaram que os processos de seleção de indicadores relevantes de desempenho consideram as metas e a estratégia como critérios de escolha. As indicações de consultores e especialistas obtiveram o mais baixo resultado, confirmando a propensão de aspectos internos neste processo.

Após a apresentação dos aspectos descritivos dos grupos de variáveis considerados, foram analisadas as significâncias estatísticas das relações entre as características dos respondentes e as características das empresas investigadas e os aspectos associados à seleção de indicadores de relevantes de desempenho. O primeiro grupo de variáveis a ser testado foi relativo às características dos respondentes. Os resultados sobre a idade estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Significância das relações entre as características dos entrevistados e os aspectos associados à seleção de indicadores de relevantes de desempenho (*p value*)

Características dos entrevistados	Responsáveis pelo processo	Critério adotado
Idade	0,29	0,06
Sexo	0,19	-0,04
Escolaridade	-0,28	-0,18
Experiência profissional	0,24	0,04

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os resultados obtidos apontam que nenhuma das relações testadas obteve resultado estatisticamente significativo, indicando que nenhuma das características pessoais dos respondentes se mostrou relacionada à seleção de indicadores relevantes de desempenho.

Os mesmos procedimentos estatísticos foram utilizados considerando as características das empresas investigadas. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 12.

Tabela 12 - Significância das relações entre as características das empresas e os aspectos associados à seleção de indicadores de relevantes de desempenho (*p value*)

Características das empresas	Responsáveis pelo processo	Critério adotado
Faturamento	-0,21	0,33
Número de empregados	-0,08	0,06
Número de níveis hierárquicos	-0,12	0,29

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos pode-se observar que, mais uma vez, nenhuma das relações testadas obteve resultado estatisticamente significativo. Estes resultados corroboram a perspectiva que os aspectos associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho sejam semelhantes entre as empresas investigadas, uma vez que nenhuma das características das empresas se mostrou relacionada de maneira significativa.

Finalmente, foram analisadas as significâncias estatísticas das relações entre a aderência da percepção dos respondentes sobre as escolas do pensamento estratégico e os aspectos associados à seleção de indicadores de relevantes de desempenho. Os resultados estão dispostos na Tabela 13.

Tabela 13 - Significância das relações entre a aderência da percepção dos respondentes sobre as escolas do pensamento estratégico e os aspectos associados à seleção de indicadores de relevantes de desempenho (*p value*)

Características das empresas	Responsáveis pelo processo	Critério adotado
<i>Design</i>	-0,23	0,00
Planejamento	-0,28	-0,09
Posicionamento	0,45*	0,25
Empreendedora	0,17	0,06
Cognitiva	-0,15	0,00
Aprendizagem	0,06	-0,10
Poder	-0,24	0,21
Ambiental	-0,19	0,19
Cultural	-0,22	0,24
Configuração	-0,08	0,52*

Nota: (\*) Relações estatisticamente significativas a 95%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos resultados obtidos pode-se observar que apenas duas das relações testadas obtiveram resultados estatisticamente significativos. A percepção dos respondentes sobre a escola do pensamento estratégico do posicionamento se mostrou associada ao perfil dos responsáveis pelo processo de seleção dos indicadores relevantes de desempenho. Por outro lado, a percepção dos respondentes sobre a escola do pensamento estratégico da configuração se mostrou associada ao critério adotado para a seleção dos indicadores relevantes de desempenho. Todas as demais relações testadas não obtiveram resultados estatisticamente significativos.

Estes resultados confirmam a presença de isomorfismo entre as empresas investigadas, demonstrando que a quase totalidades das relações analisadas não obtiveram resultados estatisticamente significativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar relações entre o pensamento estratégico e aspectos operacionais associados à seleção de indicadores relevantes de desempenho no âmbito de empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação localizadas em Recife/PE em busca de evidências sobre isomorfismo mimético. Para atingir este objetivo, 22 empresas foram pesquisadas. As evidências reveladas fornecem fortes indícios de isomorfismo mimético entre elas.

A ausência de rejeições da hipótese nula pôde ser evidenciada a partir dos resultados obtidos, representando similaridades relativas ao comportamento das ações associadas ao processo de seleção de indicadores relevantes de desempenho considerando o pensamento estratégico dos respondentes. Isto dá sustentação à presença de isomorfismo acerca da aderência da percepção dos respondentes com respeito às escolas do pensamento estratégico com relação às práticas de seleção de indicadores.

Além disso, os procedimentos relativos à seleção de indicadores relevantes de desempenho também não se mostraram associados às características dos respondentes, nem às características das empresas analisadas apontaram que este procedimento específico deva ser investigado em busca dos aspectos mais detalhados inerentes à relevância de cada um dos indicadores selecionados, bem como por especificações operacionais inerentes a elas.

Portanto, futuras investigações podem abordar o fenômeno do isomorfismo relacionado a outras questões específicas no domínio das práticas referentes à seleção de indicadores relevantes de desempenho, considerando exigências singulares de outros setores de atividade econômica.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**, São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hil, 1977.

- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, jan. /abr. 2011.
- BHAGWAT, R.; SHARMA, M. K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINÉZ, F. **Introdução à estatística**: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRANDT, V. A. A. Contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e a teoria da contingência. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 9, n. 17, p. 135-147, 2º sem. 2010.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 1999, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- CARVALHO, H. S. **Neoinstitucionalismo e suas implicações na adoção de práticas socioambientais nas organizações**: estudo de caso no segmento de comércio exterior. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. FUCAPE, Vitória, 2010.
- CHANDLER, A.D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1990.
- DIEHL, C. A. et al. As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia: Um Estudo Com Empresas Gaúchas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas e Processos. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall. 1984.
- HARLAND, C. Supply chain operational performance roles. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 8, n. 2, p.70-78, 1997.
- JOHANSON, U. et al. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 842- 857, 2006.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos-SP, 2001.
- LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: a case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, p. 267–286, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p.89-100, out/dez. 2007.
- MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of operations management**, v. 22, p. 209-217, 2004.
- MEYER Jr., V.; PASCUSI, L; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p.49-70, jan. /fev. 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, B. J. **The Strategy Process – Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice, 1991.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- OYADOMARI, J. C. et al. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle Gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 55-70, jan. /abr. 2008.
- PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 115-147, 1998.
- PARK, J. H.; LEE, J. K.; YOO, J. S. A framework for designing the balanced supply chain scorecard. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 335-346, 2005.
- PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, São Carlos-SP, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan. /abr. 2006.
- QUIÑONES, M. A.; FORD, J. K.; TEACHOUT, M. S. The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta- analytic review. **Personnel psychology**, v. 48, n. 4, p. 887-910, 1995.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, art. 7, jan. /jul. 2005.
- SEI - Software Engineering Institute. **A-Specification for the CMMI Product Suit, Version1.6**, 2004. Disponível em: < <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=29474> >. Acesso em 22 julho 2019.
- SOUZA, M. A.; SILVA, E. J.; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma multinacional brasileira. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto - SP, v. 4, n. 9, p.145-167, mai/ago., 2010.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International journal of productivity and performance management**, v. 53, n. 8, pp. 726-737, 2004.

TEERATANSIRIKOOL, L. et al. Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 2, p. 168–184, 2013.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. Isomorfismo estrutural e os limites da normalização: Dois estudos de caso sobre a implantação das normas ISO 9000 em empresas de informática na França. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 31, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.

VENARD, B. Organizational isomorphism and corruption: an empirical research in Russia. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 1, p. 59-76, Sep. 2009.

WEBER, M.; KLEIN, A. Z. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso, **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v.12, n.3, p.37-65, jul. /set. 2013.