

SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL CONTRIBUEM PARA O ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL?

DO ENTERPRISE RESOURCING PLANNING SYSTEMS CONTRIBUTE TO ORGANIZATIONAL ISOMORPHISM?

Leandro Ripoll Saldanha

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Data de recebimento: 24-10-2016

Data de aceite: 10-03-2017

Cristine Hermann Nodari

Pós-Doutorado, Programa Nacional de Pós-Doutorado da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES). Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil

Julice Salvagni

Pós-Doutora, Programa Nacional de Pós-Doutorado da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES). Professora nos cursos de Pós-Graduação da Faculdade São Judas Tadeu e UniRitter Laureate International Universities.

Luciana Gondim de Almeida Guimarães

Universidade Potiguar/ Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasil

RESUMO

No mercado, o acrônimo Enterprise Resourcing Planning (ERP) refere-se a uma categoria de sistemas que auxiliam as organizações no controle de suas operações diárias. O isomorfismo organizacional, por sua vez, é um processo que força as empresas a se tornarem semelhantes em um ecossistema que apresenta condições ambientais similares. Neste contexto, sistemas de gestão empresarial tornam-se geradores e propagadores de isomorfismo organizacional, sendo este o alvo desta pesquisa. Portanto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como os sistemas de gestão empresarial contribuem para o isomorfismo organizacional. A partir de um estudo de caso realizado no segmento de financial services da TOTVS observou-se que o isomorfismo normativo é oriundo das agências legais que regem o segmento financeiro. Já o isomorfismo coercitivo verificou-se decorrer da força do mercado, ou seja, pela influência no desenvolvimento de sistemas. O isomorfismo mimético também foi evidenciado, principalmente pelo fato de empresas menores ou iniciantes utilizarem sistemas que foram desenvolvidos e baseados nas práticas de empresas já estabelecidas e de maior maturidade processual.

Palavras-Chave: Enterprise Resourcing Planning. Isomorfismo Organizacional. Boas Práticas. Sistemas de Gestão Empresarial.

ABSTRACT

Throughout the marketplace, the acronym Enterprise Resourcing Planning (ERP) is used to refer to these system category. On the other hand, organizational isomorphism is a process that makes companies being similar, considering they are inside an ecosystem with similar environmental conditions. In this context, enterprise management systems become organizational isomorphism generator and also its propagator. Therefore, the overall objective of the research was to analyze how business management systems contribute to organizational isomorphism. Based on a case study in the financial services segment of TOTVS it was observed that the normative isomorphism comes from the law enforcement agencies that govern the financial sector. Since the coercive isomorphism verified course of market forces, ie, the influence on the development systems. Mimetic isomorphism was also observed mainly because smaller companies or startups use systems that have been developed and based on the practices of established companies and greater procedural maturity.

Keywords: ERP. Organizational Isomorphism. ERP Best Practices. Enterprise Management Systems.

Endereço dos autores:

Leandro Ripoll Saldanha
lrsaldanha@hotmail.com

Cristine Hermann Nodari
cristiane.nodari@gmail.com

Julice Salvagni
julicesalvagni@gmail.com

Luciana Gondim de Almeida Guimarães
lugondim@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento profissional está atrelado à troca de saberes e ao aprendizado entre colegas no mercado de trabalho. No contexto cultural da inserção de um profissional em uma organização, ritos, crenças, normas e rotinas da organização geram um senso de direção e mantêm todos os colaboradores unidos em torno do modo como as interações acontecem no cotidiano corporativo (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Seguir as regras, bem como imitar o ambiente, facilitam a adaptação de um novo integrante em sua nova empresa.

No âmbito da tecnologia da informação, a aquisição de sistemas informatizados fabricados por terceiros é uma opção utilizada em larga escala pelo mercado (COLANGELO FILHO, 2009). Aproveitar a experiência de uma empresa desenvolvedora de *software*, principalmente quando o negócio da adquirente não está relacionado à tecnologia da informação (TI), traz certos benefícios. Um dos possíveis benefícios mencionados na literatura é o de aproveitar os processos que já estão desenhados dentro do *software* e não se desgastar mapeando processos e arquitetando sistemas para atendê-los (CAIÇARA JÚNIOR, 2008).

Os desenvolvedores de *software*, por sua vez, procuram embutir em seus produtos o que costumam denominar de “boas práticas”. Boas práticas são definidas como um conjunto de processos, regras e maneiras de se executar procedimentos organizacionais, as quais são amplamente utilizadas no mercado e que também são influenciados pelos fatores culturais do ambiente (SELZNICK, 1957).

No que tange aos sistemas de gestão empresarial, *Enterprise Resource Planning* (ERP) é

uma categoria de sistemas que são conhecidos por abarcarem grande parte dos processos organizacionais. A intenção deste tipo de *software* é unificar a empresa, suas regras, normas, valores e processos dentro de um único sistema, o qual seja capaz de suportar todas as suas atividades ou pelo menos grande parte destas atividades (HABERKORN, 1999; REZENDE, 2000).

Dentro deste contexto, este trabalho visa analisar como os sistemas de gestão empresarial contribuem para o isomorfismo organizacional. A ideia principal é relacionar o fato de que as empresas trabalham de forma semelhante, com as regras impostas pelos sistemas conhecidos pelo acrônimo ERP. Estes sistemas são utilizados em grande escala por empresas dos mais variados segmentos e portes (OZAKI; VIDAL, 2006; CAIÇARA JÚNIOR, 2008). Se as empresas possuem intersecções quanto à forma de trabalho e utilizam sistemas informatizados semelhantes, torna-se relevante entender como estes sistemas geram e eventualmente ampliam esta área de intersecção. Com este conhecimento aprofundado, incentiva-se que novas pesquisas possam ser inspiradas.

Para atingir o objetivo geral, este artigo visa identificar características dos sistemas de gestão empresarial do tipo ERP e quais são as boas práticas relacionadas a eles. Ainda, o trabalho visa relacionar as boas práticas dos sistemas ERP com o isomorfismo organizacional a fim de entender como um sistema de gestão empresarial contribui para a geração do isomorfismo nas organizações.

Além desta seção introdutória, o referencial teórico na seção dois abordou conceitos encontrados na literatura relativos aos sistemas de ERP, as boas práticas e também sobre o isomorfismo or-

ganizacional. A seção três destinou a apresentar a metodologia do estudo. A seção quatro apresentou e discutiu os resultados encontrados. A quinta seção apresentou as considerações finais. Por fim, foram relacionadas as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BOAS PRÁTICAS EM SISTEMAS DE ERP

Um ERP pode ser compreendido como uma série de subsistemas que atuam de forma integrada, utilizando uma mesma base de dados, onde cada subsistema representa um departamento ou função da empresa (REZENDE, 2000). Ainda segundo Caiçara Júnior (2008), um ERP pode ser conceituado como um sistema de informação adquirido de forma modular e que visa integrar os dados transacionais da empresa. Conforme o autor, algumas vantagens desta integração são a eliminação do retrabalho e das redundâncias na base de dados, além de conferir maior confiabilidade e integridade às informações armazenadas.

Caiçara Júnior (2008) afirma que o objetivo do ERP é integrar os dados da empresa para garantir a sua disponibilidade em tempo real. Para isso, o sistema deve apoiar-se em um banco de dados único e compartilhado por todas as funcionalidades, ou seja, o mesmo banco de dados utilizado para a inclusão de uma nota fiscal no módulo de compras será utilizado para a consulta do respectivo título a pagar nas funcionalidades do módulo financeiro. Apesar de o sistema utilizar-se de um banco de dados único, nem todos os usuários possuem acesso

a todos os dados. O ERP deve possibilitar a configuração de níveis de acesso ao ponto de restringir ou liberar o uso de determinada funcionalidade para determinado usuário.

Já Haberkorn (1999) conceitua um ERP como um sistema de gestão empresarial informatizado, o qual deve estar baseado em regras de negócio bem definidas para possibilitar a automação da gerência de uma organização. Colangelo Filho (2009), entretanto, acredita que não há uma definição exata para o que vem a ser um sistema de ERP. O autor prefere defini-lo por suas características, ou seja, integração de forma significativa da maioria das atividades de uma empresa e o compartilhamento dos dados com o objetivo de torná-los uniformes em toda a organização. A utilização de uma base de dados única proporciona maior uniformidade aos dados.

Caiçara Júnior (2008) afirma que os sistemas de ERP começaram a ser utilizados no início da década de 1990 e passaram a ser adotados em larga escala pelas empresas brasileiras no final desta mesma década. Para Ozaki e Vidal (2006), nos últimos anos o Brasil vê um número crescente de empresas adotando as soluções de ERP. A redução de custos associados à tecnologia e o aumento da competitividade estão entre os fatores que contribuíram para o aumento da demanda por sistemas de gestão empresarial no país.

De acordo com Hehn (1999), os sistemas de ERP trazem consigo modelos de processo que visam representar as melhores práticas de mercado para cada função ou módulo específico. Desta forma, estes sistemas são desenvolvidos para atender um grande número de empresas, em diferentes ramos de atuação, sendo que as melhores práticas

empresariais, em cada departamento, tornam-se regras ou modelos dentro de um ERP.

Existe uma forte tendência de integração entre as empresas e suas respectivas cadeias de valores, segundo Hehn (1999). As empresas estão interagindo entre elas como forma de responder aos novos desafios impostos pelo mercado. A tecnologia da informação, representada pelos sistemas de gestão empresarial, é utilizada para viabilizar esta integração entre as organizações (HEHN, 1999). Segundo o autor, esta integração exige uma padronização viabilize a troca de informações entre as empresas.

Com relação à padronização, Caiçara Júnior (2008) acredita que a estrutura padrão de um sistema representa as melhores práticas de mercado em cada módulo, o que torna o sistema aderente a diferentes segmentos e empresas. Albertão (2005) concorda que a padronização de processos é uma característica marcante de um ERP, até mesmo para reduzir ou eliminar redundâncias. Assim como Colangelo Filho (2009), Oliveira (2000) acredita que dificilmente uma empresa encontrará um *software* que se adapte cem por cento às suas necessidades processuais. Para estes autores, deve-se buscar o maior grau de aderência possível entre o que o sistema oferece e as necessidades de quem vai utilizá-lo. Isto acaba levando as empresas a se adaptarem ao que o sistema oferece.

Neste trabalho foi utilizado o conceito de processo definido por Cruz (2000), que os define como um conjunto de atividades que as empresas precisam realizar em vista de atingirem seus objetivos. Estas atividades são normalmente descritas em procedimentos, os quais devem ser executados sempre da mesma maneira, padronizados, gerando consistência e constância nos produtos ou serviços produzidos.

Sumarizando, as palavras integração e padronização estão fortemente presentes quando o assunto é a utilização de um sistema de gestão empresarial. Apresentados os conceitos de sistemas de ERP e boas práticas relacionadas a esta categoria de sistema, a próxima seção aborda o isomorfismo organizacional.

2.2 ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL

Carvalho, Vieira e Goulart (2005) afirmam que é impossível a deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informação e da imensa capacidade computacional que isso exigiria. Os seres humanos adquirem, não obstante, mecanismos para subtrair certas ações em curso da avaliação racional contínua. Estes mecanismos são denominados pelos autores como hábitos. Sua função principal é ajudar a manipular e a rotinizar a complexidade da vida cotidiana.

Segundo Schirato (2000) a grande quantidade de variáveis geradas pela nossa realidade cria um sistema de interações complexo e muitas vezes hostil. Desta forma, é comum que as pessoas demonstrem ações padronizadas de modo a adaptar-se a um novo ambiente de trabalho e reduzir as incertezas. A pessoa suprime sua individualidade e sua criatividade em troca da identificação com o grupo. Em outras palavras, sua identidade pessoal é sobreposta pela identidade organizacional. Isto pode ser elevado ao nível da empresa como unidade e do mercado como grupo de empresas.

Nas últimas décadas, as organizações vêm se tornando mais homogêneas, sendo que a burocracia permanece como configuração comum en-

tre as instituições. A burocratização, além de outras maneiras de mudança organizacional, ocorre sem necessariamente resultar em mais eficiência. Muitas vezes, o resultado destas mudanças são processos que tornam as organizações cada vez mais similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Segundo Selznick (1957), as novas práticas podem ter um valor além das necessidades técnicas das tarefas. Conforme Hawley (1968, apud DIMAGGIO; POWELL, 2005) o isomorfismo se caracteriza por um processo restrito que força uma empresa a assemelhar-se a outras empresas que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Passalongo, Ichikawa e Reis (2004) concordam que o isomorfismo institucional advém de abordagens e práticas comuns entre empresas de determinado ramo ou setor. Os autores seguem argumentando que as relações inter-organizacionais geram uma força capaz de fazer com que as empresas envolvidas se tornem semelhantes umas às outras.

DiMaggio e Powell (2005) basearam seu trabalho nas pesquisas seminais de Meyer e Rowan (1977) e criaram a ideia de visão neo-institucional, que aborda a questão do isomorfismo no campo organizacional. Meyer e Rowan (1977) concluíram que muitas vezes a adoção da mudança ou da inovação consegue legitimidade, mas não chega a melhorar o desempenho. Os autores ainda ressaltam que a mudança pode ser consequência das pressões que as organizações sofrem para adaptarem-se ao seu contexto, incorporando estruturas e práticas consideradas adequadas aos seus ambientes. A mudança é feita motivada pelas pressões sofridas pela organização, sem que a mesma tenha total domínio do assunto ou mesmo consciência dos resultados que serão atingidos em função desta mudança. Segundo

Machado e Silva (1993), as organizações demonstram um comportamento isomórfico, com relação a outras instituições, como forma de defender-se frente a problemas para os quais elas mesmas não possuem soluções desenvolvidas.

Callado, Callado e Almeida (2011) seguem nesta mesma linha, defendendo a ideia de que as mudanças organizacionais são oriundas de pressões internas e externas sofridas pela organização. Estas mudanças, ao longo do tempo, acabam por gerar similaridades organizacionais aonde pode-se verificar maior influência de algumas empresas sobre as outras.

Conforme DiMaggio e Powell (2005) as características das organizações sofrem alterações rumo a uma compatibilidade de características do ambiente, onde a diversidade de configurações organizacionais torna-se isomórfica com relação à diversidade ambiental. O que DiMaggio e Powell (2005) chamam de isomorfismo coercitivo, resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas por organizações sobre outras organizações. Ou seja, se todas as empresas estão utilizando determinado tipo de sistema, presume-se que determinada empresa também deva utilizá-lo.

Granlund e Lukka (1998) categorizam três tipos de pressões sofridas pelas instituições e que geram isomorfismo organizacional, sendo estas denominadas coercitivas, normativas e processos miméticos. A argumentação dos autores ainda pontua que o ambiente organizacional é coletivo e possui interconexões. Além disso, as empresas possuem o objetivo de sobreviver em seus ecossistemas. A necessidade de sobrevivência e a atuação em um ambiente interconectado tornam as organizações ainda mais sensíveis aos seus respectivos ambien-

tes e, por conseguinte, sensíveis às demandas ou pressões do mercado com relação às suas práticas e procedimentos (GRANLUND; LUKKA, 1998). Carvalho, Vieira e Goulart (2005) acrescentam que o isomorfismo coercitivo é aquele que se caracteriza pela conformação a pressões formais ou informais exercidas por organizações que dominam recursos escassos.

Para Granlund e Lukka (1998), o isomorfismo normativo decorre da profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou a atividades específicas. Já o isomorfismo mimético é caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares. Granlund e Lukka (1998) afirmam que a conformação substitui a mudança e a reprodução assume o lugar da transformação. A homogeneidade sobrepõe-se à heterogeneidade, o global ao local e a adaptação à diversidade. Callado, Callado e Almeida (2011) reiteram que o mimetismo pode originar-se sob condições incertas. Neste cenário de incertezas, as organizações decidem copiar ou trilhar o mesmo caminho já trilhado por empresas bem-sucedidas.

A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. As organizações podem tomar outras organizações como modelo quando as tecnologias organizacionais não são suficientemente compreendidas (MARCH; OLSEN, 1976), sendo esta uma resposta à incerteza. A organização vista como modelo, serve como fonte apropriada de boas práticas para aquela que a copia. A organização imitada não necessariamente tem ciência de que está sendo copiada e também pode não ter o anseio de servir como modelo para cópia (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Ainda segundo

os autores, as empresas adotam essas práticas ditas inovadoras para aumentar a sua legitimidade no mercado, visando demonstrar que estão, ao menos, tentando melhorar suas condições de trabalho. Esta adoção possui um aspecto ritualístico, ou seja, é utilizada de maneira simbólica e não com o objetivo direto de atingir resultados relevantes. Além disso, as organizações são pressionadas a proporcionar condições de trabalho, sistemas, programas e serviços oferecidos por outras organizações, principalmente em empresas que possuem maior número de funcionários (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Thompson (1967) traz à tona outro aspecto importante, pontuando que quando as empresas dependem de poucas fontes de recursos, as organizações ficam mais vulneráveis às exigências dos fornecedores de tais recursos, diferentemente das organizações que possuem fontes diversificadas. A organização que tem mais força na transação pode fazer com que a mais fraca adote suas práticas a fim de acomodar suas próprias necessidades (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Meyer e Rowan (1977), também destacam que as organizações que não possuem tecnologias bem definidas acabarão importando regras e práticas institucionalizadas. Isto pode acontecer com uma empresa iniciante, por exemplo.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que as empresas se relacionam entre si e muitas vezes cooperam na execução de determinadas atividades. Considerando estas interações entre as organizações, Machado e Silva (1993) acreditam que as instituições acabam desenvolvendo condutas similares e que estas semelhanças acabam facilitando e até mesmo viabilizando a realização de transações inter-organizacionais.

3 METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, sendo esta a mais indicada para explorar um problema de forma mais detalhada (ROESCH, 1999). Como método, foi utilizado o estudo de caso que, segundo Yin (2005), é indicado para observar fenômenos atuais em seus contextos. Gil (2009) acredita que a flexibilidade é uma das principais características de um estudo de caso e, portanto, não recomenda o uso de roteiros fixos ou inflexíveis.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, Yin (2005) indica a utilização de mais de uma fonte de evidências em um estudo de caso, sendo que algumas das possíveis fontes de dados apontadas pelo autor são os documentos e as entrevistas. Estes dois procedimentos de coleta de dados foram adotados nesta pesquisa.

Neste estudo de caso, a unidade de estudo foi a empresa TOTVS S/A, empresa fabricante de *softwares* de gestão empresarial. A TOTVS apresenta-se como a maior empresa deste ramo na América Latina e a sexta maior do mundo. Atende mais de cinquenta por cento do mercado brasileiro e mais de um terço

do mercado da América Latina. Suas soluções são voltadas para a gestão empresarial e automação de processos (TOTVS, 2016). As dimensões da empresa em âmbito nacional e internacional tornam-na relevante como unidade de estudo para os objetivos do presente trabalho. Atualmente, a empresa possui mais de dois mil profissionais envolvidos no desenvolvimento de sistemas. Os segmentos internos da TOTVS são agroindústria, construção e projetos, distribuição e logística, educacional, *financial services*, jurídico, manufatura, saúde, serviços, varejo e microempresas. Esta pesquisa delimitou-se ao segmento de *financial services*, embora alguns documentos analisados tenham sejam comuns aos diferentes segmentos.

Foram entrevistados três profissionais ligados às áreas de desenvolvimento e implantação de sistemas. Com relação ao perfil dos entrevistados nesta pesquisa, buscou-se profissionais com mais de cinco anos de experiência na área de desenvolvimento de *software* e com mais de três anos de atuação na TOTVS. O quadro 2 apresenta o perfil de cada entrevistado e informações referentes a cada entrevista realizada.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	DURAÇÃO
E1	42 anos	Informática; Especialização em engenharia de software	22 anos em desenvolvimento de software, sendo 13 anos na TOTVS	32 minutos e 45 segundos
E2	39 anos	Engenharia da computação	20 anos em desenvolvimento de software, sendo 4 anos na TOTVS	25 minutos e 52 segundos
E3	35 anos	Administração com ênfase em análise de sistemas; Especialização em desenvolvimento web	10 anos em desenvolvimento de software, sendo 10 anos na TOTVS	22 minutos e 37 segundos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A análise de conteúdo foi utilizada como técnica de análise dos dados. Roesch (1999) acredita que esta técnica pode ser utilizada em conjunto com a realização de entrevistas para analisar documentos produzidos pela unidade de estudo em questão. Desta forma, as análises percorridas no texto foram agrupadas por categorias no desenvolvimento da pesquisa, a saber: i) implantação, que compreende a avaliação das fases iniciais

do desenvolver do sistema; ii) homologação que trata das novas funcionalidades ou processos e, por fim; iii) inovação, ou seja, a realidade prática das transformações no sistema. O quadro 3 demonstra o instrumento de pesquisa utilizado, com sua respectiva categorização, e, elementos de subcategorias que nortearam a discussão dos resultados facilitando o entendimento de análise realizado na seção quatro.

Quadro 3 – Perguntas do instrumento de pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DA PERGUNTA	CATEGORIA	PERGUNTAS EVIDENCIANDO AS SUBCATEGORIAS ANALISADAS
Q1	Implantação	No desenvolvimento de um software, nas fases iniciais, quais os fatores que influenciam a definição de suas funcionalidades?
Q2	Implantação	Existe alguma base de conhecimento ou repositório de informações a serem consultadas antes de iniciar o desenvolvimento de um sistema? Quais as fontes iniciais de consulta?
Q3	Homologação	Quanto uma nova funcionalidade é desenvolvida, ou mesmo um novo sistema, como é feita a homologação deste novo software?
Q4	Homologação	Existe algum tipo de parceria com algum cliente no desenvolvimento de novos sistemas e funcionalidades? A TOTVS leva em consideração os processos de algum cliente na hora de iniciar seus desenvolvimentos? Como funciona este processo?
Q5	Homologação	Quais as fontes legais são utilizadas como base de consulta na hora de definir as funcionalidades de um novo software?
Q6	Inovação	Existe margem para criatividade na definição de novas funcionalidades? Se você pudesse graduar o percentual de funcionalidades realmente novas e o percentual de funcionalidade copiadas ou adaptadas, como ficaria esta divisão em sua opinião?
Q7	Inovação	Em sua opinião, a troca de funcionários influencia no desenvolvimento de novos softwares? Por qual razão?
Q8	Inovação	Como você percebe o papel dos clientes no quesito inovação? Normalmente, as inovações e melhorias em processos e funcionalidades partem de solicitações de clientes ou partem da fabricante (TOTVS)? Terias algum exemplo?

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A TOTVS é a sexta maior empresa do mundo no desenvolvimento de *softwares* empresariais e possui clientes mundiais, atendendo a uma vasta gama de portes de empresa e ramos de negócio (TOTVS, 2016). Devido ao perfil heterogêneo de sua clientela, a empresa estruturou-se em segmentos especializados para prover soluções mais aderentes às necessidades de seus clientes. Aqui identifica-se a tentativa da TOTVS de adaptar-se aos diferentes segmentos do mercado de forma a prover soluções mais aderentes. Passalongo, Ichikawa e Reis (2004) apontam para este isomorfismo segmentado, destacando que empresas que atuam no mesmo setor tendem a possuir demandas e necessidades muito semelhantes.

A TOTVS originou-se da fusão de diversas empresas diferentes e passou a ser conhecida pelo nome TOTVS em 2007. Em 2010 a TOTVS adquiriu a empresa denominada Total Banco, com a qual já possuía parceria. Esta aquisição deu origem ao segmento de *Financial Services* (TOTVS, 2016).

O fato da empresa estar estruturada internamente em segmentos diferenciados demonstra uma tendência ao isomorfismo dentro de cada segmento. Conforme destacado por Hawley (1968, apud DIMAGGIO; POWELL, 2005), as empresas que atuam em um mesmo ecossistema possuem a tendência de desenvolverem práticas similares em resposta aos riscos do ambiente que compartilham. Neste sentido, Porter (2000) acredita que existe um agrupamento ou uma integração empresarial que ocorre nos diversos setores da economia e que este agrupamento é uma ferramenta importante para

alcançar a vantagem competitiva. Montoya (2010) corrobora com esta ideia e acrescenta que as empresas se agrupam e interagem entre si para enfrentar a competitividade de mercado e alcançar vantagens que não conseguiriam se atuassem de maneira isolada.

O segmento de *financial services*, dentro da TOTVS, atende a bancos, agências de fomento e fundos de investimento, entre outras empresas relacionadas ao ramo financeiro. A análise documental relativa aos procedimentos adotados internamente e aos relatórios dos sistemas desenvolvidos neste segmento demonstrou grande influência sofrida por regulamentações de órgãos governamentais. Foram analisados documentos tais como manuais de desenvolvimento, manuais técnicos e de regras de negócio, postagens em rede social corporativa própria da TOTVS, e-mails e documentos desenvolvidos sob a ótica informal.

Entidades reguladoras tais como o Banco Central do Brasil (BCB), a Receita Federal Brasileira (RFB) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) são fontes de consulta obrigatória para o desenvolvimento de qualquer *software* dentro do segmento financeiro. Os entrevistados também enfatizaram e confirmaram este ponto durante as entrevistas. Granlund e Lukka (1998) enfatizam que estas normas e regras geradas pelas agências regulatórias do setor financeiro, no Brasil, são decorrentes da profissionalização da atividade no país e os autores nomeiam esta regulamentação como isomorfismo normativo.

Na questão Q1 todos os entrevistados mencionaram as questões legais como principais norteadoras nas fases iniciais. Além disso os entrevistados também utilizaram expressões como “olhar

para o mercado” ou “verificar com os clientes”. O entrevistado E1 chamou a atenção para a importância da interpretação das normas legais, salientando que normalmente os textos são densos e de difícil compreensão. Segundo E1, a TOTVS faz uma interpretação inicial destas normas, mas sempre submete esta primeira interpretação ao crivo dos clientes ou especialistas no assunto. Aqui pode-se relacionar a regulamentação legal ao isomorfismo normativo, onde segundo Granlund e Lukka (1998), determinadas atividades são delimitadas por um conjunto de normas e regras oriundas da profissionalização em determinada área.

Outro fator destacado por E1 foi que os produtos lançados pela TOTVS tendem a apresentar menos problemas quando o cliente é envolvido no desenvolvimento da solução, desde as suas fases iniciais. O entrevistado também utilizou a palavra *benchmarking* e a expressão “colocar-se no lugar do cliente” para enfatizar a questão de olhar para o cliente e consultar o mercado nas fases iniciais de desenvolvimento. DiMaggio e Powell (2005) denominam como isomorfismo coercitivo o poder de influência de grandes empresas e organizações, neste caso os grandes clientes da TOTVS.

Aqui, percebem-se movimentos coercitivos por parte dos clientes e também por parte da própria TOTVS com relação aos seus clientes menores. Os clientes de grande porte acabam impondo padrões por serem clientes piloto e este cenário confirma o que DiMaggio e Powell (2005) denominaram de isomorfismo coercitivo. Já a TOTVS impõe padrão por ser detentora de recursos escassos, a saber, *softwares* de gestão empresarial. Inúmeras empresas no mercado recorrem a um número bem menor de empresas fabricantes de *software*

de gestão empresarial as quais detêm esta *expertise* e este fenômeno vem aumentando ao longo do tempo (OZAKI; VIDAL, 2006; CAIÇARA JÚNIOR, 2008). Os autores Carvalho, Vieira e Goulart (2005) concordam com a visão de que empresas detentoras de recursos escassos possuem maior poder de influência sobre as práticas de mercado.

Quanto à questão Q2, foi verificado através de análises documentais que existem diversas ferramentas de compartilhamento de conhecimento. A empresa possui portais onde divulga conhecimentos técnicos e conhecimentos de negócio referente aos seus produtos, como por exemplo o portal TDN (acesso disponível através do *link* tdn.totvs.com.br).

Segundo E1, a TOTVS faz a sua compilação sobre as normativas divulgadas por órgãos governamentais, mas muitas coisas acabam sendo copiadas, pela TOTVS, de seus clientes ou até mesmo do mercado como um todo. O entrevistado ainda destacou que os clientes já estão acostumados com procedimentos e normativas legais. O isomorfismo normativo apontado por Granlund e Lukka (1998) pode ser verificado neste contexto. Devido à quantidade de agências reguladoras mencionadas para o setor financeiro no Brasil, o isomorfismo normativo emergiu constantemente nas respostas dos entrevistados.

A falta de documentação interna ou de bases internas de consulta reforçam o isomorfismo normativo e também trazem à tona o isomorfismo mimético. Os termos “garimpar informações” e “*benchmarking*” foram utilizados pelos entrevistados no sentido de buscar informações de seus clientes e do mercado. Em alguns momentos a palavra “cópia” foi utilizada em conjunto para enfatizar esta busca de informações. Machado e Silva (1993) destacam que algumas práticas são copiadas pe-

las empresas no sentido de se defenderem contra incertezas. Estas práticas copiadas são espalhadas pelo mercado através da TOTVS, que tanto copia para reduzir suas próprias incertezas e carências de conhecimento quanto propaga o que copiou.

O entrevistado E3 ainda acrescenta que normalmente as coisas acabam vindo ou de normas ou definições dos analistas de negócio que já interpretaram as regras anteriormente. A adoção de modelos testados e reconhecidos como modelos de sucesso é utilizada pela TOTVS. Granlund e Lukka (1998) acreditam que esta prática é a principal característica do isomorfismo mimético. A TOTVS se defende das incertezas adotando práticas reconhecidas em seus *softwares* e os clientes da TOTVS defendem-se das incertezas adquirindo os sistemas da TOTVS, os quais possuem embutidas estas práticas de sucesso.

As fontes de consulta legal, tais como o BCB, a RFB e a FEBRABAN seguem apontando para o isomorfismo normativo, em conformidade com as respostas da questão anterior. Ao atender requisitos destes órgãos legais em seus sistemas informatizados, a TOTVS incorre em um processo que força as empresas a assemelharem-se às outras através das normas legais. Esta é uma definição de isomorfismo defendida por DiMaggio e Powell (2005).

Com relação à questão Q3, os três entrevistados destacaram o papel do cliente na validação e na homologação final dos sistemas desenvolvidos pelo segmento *Financial Services* da TOTVS. E1 e E3 destacaram que a TOTVS faz alguns testes iniciais para eliminar erros mais grotescos e *bugs* de sistema. Ambos destacaram a importância do cliente na validação final, referente às regras de negócio. Este cenário confirma a ideia defendida por Haberkorn

(1999), o qual afirma que os sistemas de gestão empresarial são baseados em regras de negócio. Já Colangelo Filho (2009) e Oliveira (2000) acreditam que as empresas se adaptam aos sistemas, entretanto os sistemas também precisam ser adaptados às empresas. A homologação realizada pelos clientes da TOTVS reforça esta ideia.

O entrevistado E1 comentou que algumas situações são mais fáceis de serem homologadas por tratarem-se de questões legais e que os próprios órgãos legais fornecem planilhas como uma espécie de gabarito. Nestes casos, basta comparar os cálculos do sistema desenvolvido com os cálculos realizados pela planilha fornecida pela Receita Federal, por exemplo, para comprovar a exatidão da funcionalidade desenvolvida. DiMaggio e Powell (2005) apontam esta compatibilização ao ambiente como uma das características do isomorfismo organizacional. Neste caso, a adaptação ocorre com relação ao ambiente legal compartilhado por todas as empresas do setor financeiro.

E1 também destacou que os clientes de pequeno e médio porte acabam sendo parceiros muito próximos e atuantes na hora de homologar um sistema. Outra situação mencionada por E1 é que algumas homologações apontam para a necessidade de o cliente adquirir outros módulos oferecidos pela TOTVS. Segundo E1, os sistemas que o segmento desenvolve são modulares e muitas vezes o cliente se depara com a necessidade de adquirir um outro módulo somente na hora em que vai homologar determinado sistema desenvolvido ou recentemente implementado.

A questão do *software* modular apontada por Caiçara Júnior (2008) na definição de um sistema de gestão empresarial emergiu nas respostas à

pergunta Q3. A homologação de um módulo, em alguns casos aponta para a necessidade de aquisição de outros módulos complementares e isso converge para uma normalização ou uma compatibilização dos processos da empresa cliente com relação aos sistemas desenvolvidos pela TOTVS. Caiçara Júnior (2008) também aponta a questão do aproveitamento de processos já desenvolvidos no sistema e Rezende (2000) destaca a unificação dos processos da empresa através de um sistema único.

Na questão Q4 os entrevistados E1, E2 e E3 mencionaram a existência de desenvolvimentos denominados por eles como "cinquenta-cinquenta". Este termo foi utilizado para indicar um tipo de desenvolvimento realizado em parceria com o cliente, onde a TOTVS arca com cinquenta por cento dos custos associados ao desenvolvimento e o cliente arca com os cinquenta por cento restantes. Segundo os entrevistados, este tipo de desenvolvimento acontece quando o cliente solicita algo que a TOTVS entende como relevante para outros clientes e que possui potencial de ser comercializado. Selznick (1957) já apontava para as questões de boas práticas que são influenciadas pelo ambiente e que são espalhadas no mercado. Neste caso, a TOTVS e o seu cliente identificaram uma boa prática que acabará sendo difundida no mercado.

O entrevistado E2 acrescentou que a TOTVS começou a desenvolver conceitos em conjunto com alguns clientes e que está iniciando a oferta destes conceitos ao mercado. O que foi relatado pelo entrevistado E2 reforça a ideia de Caiçara Júnior (2008), ou seja, os clientes estão aproveitando os processos que foram definidos pela TOTVS em seus sistemas e evitando o trabalho de desenhar estes processos. Hehn (1999) acrescenta que os sistemas de gestão

empresarial trazem consigo as melhores práticas de mercado, concordando com Caiçara Júnior (2008) na questão da estrutura padrão do sistema representar as boas práticas de mercado. Isto representa uma vantagem para o cliente, pois ele não precisa se preocupar com as questões legais, por exemplo. Cabe à TOTVS, manter os seus sistemas atualizados conforme a legislação mais recente.

Powell (1983) pontuou a questão de empresas maiores, com mais força, imporem suas necessidades ao mercado e aos demais concorrentes de seu segmento. Neste caso, o cliente que possui maior poder econômico pagou para antecipar o desenvolvimento de um requisito legal obrigatório e, por conseguinte, acabou definindo os padrões deste desenvolvimento. As demais empresas com menor poder econômico, que são clientes da TOTVS, acabarão adotando este modelo. Thompson (1967) destacou outro aspecto importante com relação ao poder que os detentores de recursos escassos possuem, no sentido de padronizar o mercado. A TOTVS, neste caso, é a detentora do recurso escasso que atende a esta demanda legal.

A questão Q5 apresentou similaridades de resposta com relação a questão Q2. Os entrevistados E1 e E3 reforçaram as questões legais, destacando que muitas vezes o prazo é reduzido e que isso impacta fortemente na rotina de desenvolvimento dos sistemas. Ambos (E1 e E3) também reforçaram a questão dos especialistas da TOTVS, os quais auxiliam na interpretação das normas legais. E1 ainda destacou que os especialistas elaboram a primeira versão contendo a interpretação inicial da TOTVS e que os clientes acabam validando e refinando este entendimento inicial. Callado, Callado e Almeida (2011) mencionam pressões externas como fontes

geradoras de isomorfismo e neste caso ocorre um efeito cascata de pressões. O fabricante de *software* é pressionado pelas agências reguladoras e os clientes da TOTVS acabam sofrendo esta pressão da própria TOTVS.

Haberkorn (1999) e Rezende (2000) destacaram as regras de negócio e as boas práticas de mercado como características importantes em um sistema de gestão empresarial. Selznick (1957) também trouxe a questão das boas práticas de mercado como procedimentos amplamente utilizados pelas empresas. Esta pesquisa realizada pela TOTVS, quando vai desenvolver seus sistemas, aponta para a cópia de boas práticas e regras de negócio já consagradas no mercado. Esta cópia, por sua vez, aponta para o que Callado, Callado e Almeida (2011) denominam de isomorfismo mimético. Condições de incerteza ou, neste caso, desconhecimento sobre informações importantes levam a TOTVS a basear-se nas informações de mercado na hora de desenvolver seus sistemas.

O entrevistado E3 ainda destacou que a FEBRABAN define muitas regras de *layout* e padrões de código de barras, por exemplo, e que alguns impostos como o IOF mudam frequentemente de regra, gerando alterações emergenciais nos sistemas da TOTVS. Granlund e Lukka (1998) apontam que normas e regras decorrentes de profissionalização e regulamentação podem ser enquadradas em um tipo específico de isomorfismo classificado por eles como normativo. A questão Q5 reforça o isomorfismo normativo já mencionado na questão Q2.

A questão Q6 foi abordada de maneira similar pelos entrevistados E1 e E2. Ambos concordaram que o percentual ou a margem para criatividade no segmento de *Financial Services* é muito

pequeno. E1 destacou que os processos já vêm definidos pelo governo e que a criatividade ficaria no como fazer, na criação de *layouts* de tela ou na definição de qual tecnologia utilizar. E1 ainda enfatiza que o desenvolvedor sempre tenta imaginar como facilitar a operação do sistema, ou seja, como facilitar o uso do sistema para o cliente final. Ainda segundo E1, para que o produto seja rentável, a TOTVS é forçada a olhar para o mercado e oferecer o que o mercado pede.

Quanto ao oferecer o que o mercado solicita, Meyer e Rowan (1977) abordaram a questão de que algumas mudanças são legitimadas apenas pela pressão de um ou mais agentes, sem necessariamente significarem um ganho real. Neste caso, o mercado demanda através de um ou mais agentes e a TOTVS acata por força deste (s) agente (s). Callado, Callado e Almeida (2011) também seguem um raciocínio neste sentido, indicando pressões externas como fatores que levam à padronização e ao isomorfismo.

Na questão Q6 percebemos uma clara divisão entre a criatividade na forma como os sistemas são desenvolvidos e a criatividade na definição de funcionalidades do sistema, definidas pelos entrevistados como criatividade em "o que fazer". As funcionalidades ou "o que fazer" sofrem forte influência do isomorfismo em suas formas normativas, coercitivas e miméticas, conforme já discutido na análise das questões anteriores. Segundo os entrevistados, a pouca liberdade na definição das funcionalidades é resultante das normas legais e das necessidades do cliente.

A própria TOTVS precisa oferecer e produzir produtos rentáveis para manter-se competitiva no mercado de *software*, conforme mencionado

por um dos entrevistados, em resposta à questão Q6. Assim, percebe-se o isomorfismo coercitivo em pressões externas à TOTVS (GRANLUND; LUKKA, 1998), no caso seus clientes e o próprio governo, na hora de definir os processos de seus *softwares*.

Na questão Q7, os três entrevistados apontaram a rotatividade de funcionários como sendo negativa na maioria das situações. Os profissionais mais experientes carregam conhecimentos que não estão explicitados em documentação alguma. Quando estes profissionais saem da empresa eles levam este conhecimento consigo, segundo os entrevistados. Segundo E1, no segmento de *financeira*, muitas pessoas concentram o conhecimento em si, em alguns casos no intuito de proteger suas posições dentro da empresa. O entrevistado salienta que não existe muita documentação e que ocorre uma queda na produtividade quando alguém experiente deixa a empresa.

Fernandes e Zanelli (2006) acreditam que ritos, normas e crenças auxiliam na inserção de novos profissionais nas empresas e que estes mesmos profissionais levam consigo determinados ritos, normas e crenças quando deixam a organização. Desta forma, o próprio fluxo de profissionais no mercado de trabalho acaba disseminando práticas e normalizando estas práticas no mercado. Os entrevistados corroboraram com esta visão nas respostas à questão Q7.

Embora os impactos da troca de um funcionário tenham sido apontados como predominantemente negativos, os três entrevistados apontaram que o lado positivo da rotatividade é entrada de “sangue novo” dentro da TOTVS. Segundo os entrevistados, novos profissionais trazem novas visões, novas práticas para dentro da empresa e re-

novam a forma como a TOTVS trabalha. Segundo E1, o fato de estar muito tempo trabalhando na mesma empresa e no mesmo segmento acaba deixando as pessoas “bitoladas”.

Callado, Callado e Almeida (2011) trazem o isomorfismo mimético como maneira de responder às incertezas. Os próprios profissionais, como forma de resposta às incertezas durante a etapa de adaptação à nova empresa, adotam práticas já conhecidas por eles e utilizadas nas empresas anteriores. Neste processo de adaptação, são transformados pela nova empresa, por suas normas e crenças, mas também transformam a instituição através de suas experiências pessoais e profissionais.

Na questão Q8, o entrevistado E1 destacou que grande parte dos clientes do segmento de *Financial Services* da TOTVS são de pequeno e médio porte. Segundo E1, a TOTVS acaba ditando as regras e atuando como educadora. E1 acredita que os grandes bancos ditam regras e forçam os fabricantes de *software* a se adaptarem. Isso ocorre, segundo ele, com alguns clientes de grande porte da TOTVS e a empresa acaba desenvolvendo sistemas para atendê-los. Em um segundo momento, estes sistemas são comercializados para clientes menores. E1 aponta que os clientes de seu segmento são mais reativos e acabam confiando na TOTVS na hora de definir seus processos. Sendo assim, a TOTVS desenvolve o sistema e ensina o cliente a utilizá-lo. A TOTVS atua como fonte geradora de isomorfismo coercitivo, por exercer sobre seus clientes a pressão de fornecedora de recursos escassos enfatizada por Thompson (1967).

Já E3 acredita que as maiores inovações partem da TOTVS e que algumas partem de clientes de maior porte. Segundo E3, quando se trata

de melhorias e evolução de sistemas, as sugestões partem da TOTVS, entretanto o entrevistado contextualiza sua resposta em situações de melhorias e evoluções de produto. Quando a TOTVS cria sistemas e embarca nestes sistemas os processos definidos por ela, a empresa utiliza o seu *know-how* e exerce a sua influência de fornecedor de *softwares* do tipo ERP. Caiçara Júnior (2008) menciona os processos que já estão desenhados no sistema como representantes das melhores práticas de mercado, demonstrando o conhecimento que o fabricante de *software* possui com relação ao seu mercado de atuação. Colangelo Filho (2009) afirma que a aquisição de sistemas de ERP de empresas terceiras é prática cada vez mais comum.

Quando a TOTVS se vê obrigada a adotar processos e padrões impostos por órgãos legais e agências reguladoras, a empresa passa a exercer um papel de disseminadora de isomorfismo normativo. Uma vez que a empresa incorpora as práticas legais em seus sistemas, ela passa a distribuir estas práticas ao mercado tornando-o semelhante em termos normativos. Granlund e Lukka (1998) concordam com esta visão destacando que as regulamentações provenientes da profissionalização ou especialização de determinada área são fontes do isomorfismo normativo.

Por outro lado, quando a TOTVS sofre pressões de grandes clientes e vê-se obrigada a adotar as práticas destes em seus sistemas de gestão empresarial ela passa a ser agente disseminador de isomorfismo mimético. Clientes mais maduros e de maior porte definem seus processos e possuem a força necessária para impor estes processos ao fornecedor de *software*. O fabricante de sistemas, por sua vez, passa a oferecer a solução desenvolvida

para o mercado no sentido de torná-la mais rentável para a empresa. Sendo assim, a TOTVS agrega a seus sistemas práticas já testadas e reconhecidas por *players* influentes no mercado ou no segmento em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que o isomorfismo coercitivo e o isomorfismo normativo estão presentes no desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial praticado pela TOTVS. No que tange ao segmento financeiro, investigado neste trabalho, o isomorfismo normativo é oriundo das agências legais que regem o segmento financeiro. Já o isomorfismo coercitivo verificou-se pela força do mercado e pela sua influência no desenvolvimento de sistemas. O isomorfismo mimético também foi evidenciado, principalmente pelo fato de empresas menores ou iniciantes utilizarem sistemas que foram desenvolvidos e baseados nas práticas de empresas já estabelecidas e de maior maturidade processual.

Os sistemas de gestão empresarial contribuem para o isomorfismo organizacional pelo fato de difundirem as práticas e processos neles embutidos. A fabricante destes sistemas, no caso a TOTVS, tanto é influenciada pelo mercado e pelas normas do segmento durante o desenvolvimento quanto influencia o mercado pela força de sua marca e pela quantidade de clientes que atende no Brasil e na América Latina. Importante destacar que este isomorfismo extrapola as fronteiras do Brasil e mesmo do continente americano pelo fato da TOTVS possuir clientes em todo o mundo.

Devido ao expressivo *market share* da TOTVS e também por atender a uma gama de clientes

heterogêneos, espalhados nacional e internacionalmente, os *softwares* desenvolvidos pela empresa embarcam práticas amplamente utilizadas no mercado. Analisando os documentos e as respostas fornecidas pelos entrevistados, de fato percebe-se a grande influência de agências regulatórias, as quais regulam grandes segmentos de mercado, bem como a forte interferência dos clientes na definição das funcionalidades e processos executados nos sistemas de gestão fornecidos pela TOTVS.

As boas práticas, portanto, advêm do próprio mercado, dos clientes da TOTVS, os quais realizam seus processos de determinadas maneiras e impõem estas práticas à TOTVS ao adquirirem seus produtos. Especialmente, os clientes com maior poder econômico são capazes de embutir suas práti-

cas em sistemas desenvolvidos por terceiros, neste caso a TOTVS. Por sua vez, a empresa comercializa estas práticas embarcadas em seus sistemas para os demais clientes e isso propaga as boas práticas de ERP, por conseguinte, promovendo o isomorfismo organizacional através das boas práticas disseminadas pelo *software*.

Como restrições ao presente artigo, a principal deriva-se de sua metodologia que não permite extrapolações ou mesmo generalizações. Como sugestão para futuros trabalhos, a temática do isomorfismo relacionado aos sistemas de gestão empresarial poderia relacionar diversas empresas no ramo de desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial, com o objetivo de ampliar o espectro de análise.

REFERÊNCIAS

ALBERTÃO, S. E. **ERP: sistemas de gestão empresarial**. 2. ed., rev. e amp. São Paulo: Iglu, 2005.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. J. **Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da teoria institucional**. In: ANPCONT - Associação dos Programas de pós-graduação em Ciências Contábeis. Anais... ANPCONT, Vitória, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. F. V.; GOULART, S. **A trajetória conservadora da teoria institucional**. Revista de Administração Pública, v.39, nº4, p. 849-874, 2005.

CAIÇARA JÚNIOR, C. **Sistemas integrados de gestão ERP: uma abordagem gerencial**. 3. ed., rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2008.

COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistemas ERP um enfoque de longo prazo** (Enterprise Resources Planning). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI**. 2. ed., rev. atual. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revistada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

REFERÊNCIAS

- FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRANLUND, M.; LUKKA, K. It is a small world of management accounting practices. In: **Journal of Management Accounting Research**, 153-179, 1998.
- HABERKORN, E. **Teoria do ERP Enterprise Resource Planning**. 2. ed., rev. e amp. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HEHN, H.: **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). 1. ed. São Paulo: Gente, 1999.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P.: **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MACHADO DA SILVA, C. V. FONSECA. **Homogeneização e Diversidade organizacional**: uma Visão Integrativa. In Anais da ENANPAD. Brasil: ANPAD, 1993.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Norway: Universitetsforlaget, p. 277-333, 1976.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MONTOYA, A. **Gestión de sistemas de integración empresarial bajo una perspectiva biológica**. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Disponível em http://www.bdigital.unal.edu.co/2140/1/gesti%3%93n_de_sistemas_de_integraci%3%93n_empresa.pdf Acesso em 16 Jun 2016.
- OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.
- OZAKI, A. M.; VIDAL, A. G. R. **Desafios da implementação de sistemas ERP**: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. In: SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela (Org). **Sistemas ERP no Brasil: (enterprise resource planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASSALONGO, C.; ICHIKAWA, E. Y.; REIS, L. G. **Contribuições da teoria institucional para os estudos organizacionais**: o caso da universidade de Londrina. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19-26, jan/mar, 2004.

REFERÊNCIAS

PORTER, M. E. Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia.

Colección documentos IICA, Serie de competitividad, No. 17. Bogotá, Diciembre, 2000.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:**

o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIRATO, M. A. R. (2000). **O feitiço das organizações:** sistemas imaginários. São Paulo: Atlas.

SELZNICK, P. **Leadership in administration:** A sociological interpretation. Berkeley: University of California Press, 1957.

THOMPSON, J. **Organizations in action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

TOTVS, **Sobre a TOTVS, quem somos.** Disponível em:

<<http://www.totvs.com/sobre-a-totvs/quem-somos>> Acesso em: 05 mar 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.