

**( ) Graduação ( x ) Pós-Graduação**  
**ENTRE DIFERENCIAÇÃO E IMITAÇÃO: Estratégias Competitivas Das  
Microempresas Varejistas Do Município De Santana do Ipanema – AL**

**José Lucas Brandão Costa**  
Universidade Federal de Sergipe  
lucasbrandao0503@hotmail.com

**Ludmila Meyer Montenegro**  
Universidade Federal de Sergipe  
ludmilla2907@gmail.com

**Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas**  
Universidade Federal de Sergipe  
florenceheber@hotmail.com

**Rodrigo Mascarenhas Amorim**  
Universidade Federal de Sergipe  
rodrigomamorim@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Essa pesquisa buscou compreender por meio da perspectiva dos microempresários varejistas do município de Santana do Ipanema-AL, como eles se diferenciam estrategicamente mediante a utilização das estratégias de diferenciação e de isomorfismo mimético (imitação). Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, de natureza qualitativa. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado como instrumento de coleta de dados, a qual foi aplicada com os empresários por meio de reunião presencial nas dependências de cada empresa. O critério de escolha das microempresas varejistas participantes do estudo consistiu-se a partir do critério de conveniência e por acessibilidade. As principais estratégias de diferenciação utilizadas pelas microempresas são: Diferenciação por preço, variedade, qualidade e exclusividade dos produtos, cadastro dos clientes para fidelização, qualidade no atendimento e pós-venda (suporte), descontos maiores que os concorrentes, cartão fidelidade e venda de produtos eletrônicos semelhantes aos dos concorrentes (não diferenciação). As de imitação são: forma de divulgar nas redes sociais, propagandas em carros de som e rádios, merchandising, anúncios com influencers digitais e definição de ticket médio, todas adaptadas a realidade das empresas. Conclui-se que, as microempresas utilizam as duas formas estratégias (diferenciação e imitação), bem como, mesclam no processo de utilização das duas perspectivas estratégicas para obtenção de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Estratégias; Diferenciação; Isomorfismo; Imitação; Organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas desempenham um papel fundamental e relevante para o desenvolvimento econômico e social brasileiro, sendo responsáveis, atualmente, por mais de 90% dos empreendimentos, além de respondem por 30% do PIB e por mais de 50% dos postos de trabalho existentes no país (FGV, 2022).

Na medida em que se percebe a contribuição dessas empresas, nota-se também o aumento no nível de competitividade no mercado em que estão inseridas, revelando a necessidade de criação de estratégias que proporcionem vantagens competitivas para elas.

O conceito de estratégia tem sido bastante discutido na literatura e se observa que há certa complexidade na sua compreensão porque não há um conceito único. Conforme apontam Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia pode ser compreendida como um padrão ou um plano que integraliza as principais metas, políticas e sequência de ações criadas por uma organização. Além disso, os autores destacam que uma estratégia, quando bem formulada, contribui na ordenação e alocação dos recursos de uma organização.

No decorrer dos anos, estudiosos como Andrews (2001), Ansoff (1990), Pascale (2001) e Quinn (2001), definiram alguns tipos de estratégias que podem ser utilizadas, constatadas e estudadas nas organizações. A partir dos vários tipos de estratégias que foram desenvolvidas, destaca-se a abordagem desenvolvida por Mintzberg (1988), que se desenvolveu a partir de um estudo crítico da tipologia proposta por Porter (1980), que é considerado o modelo mais conhecido e estudado até os dias atuais. O modelo desenvolvido por Porter apresenta três tipos de estratégias genéricas, são elas: diferenciação, liderança nos custos e a de focalização. Por outro lado, as estratégias formuladas por Mintzberg são: diferenciação por imagem, qualidade, *design*, suporte, preço e não diferenciação.

No que tange às estratégias de diferenciação, conforme aponta Mintzberg *et al.* (2006), uma organização pode se destacar no mercado competitivo em que está presente ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira. Dessa forma, é preciso entender a maneira pela qual as organizações, principalmente as pequenas, buscam criar estratégias de diferenciação no contexto em que estão inseridas.

Nessa perspectiva, nota-se que as organizações buscam soluções por meio de definições estratégicas que auxiliem no mercado competitivo em que atuam. No entanto, é imprescindível descobrir até que ponto essas empresas conseguem criar estratégias que possibilitem seu diferencial no mercado, ou se elas necessitam copiar estratégias de outras organizações.

Esse é um questionamento que gera reflexão acerca da capacidade de criação e inovação,

bem como acerca da capacidade de imitação de estratégias aplicadas por outras empresas no campo das pequenas empresas. Por isso, optou-se por discutir neste estudo sobre a capacidade de imitação, por meio do entendimento do isomorfismo mimético, uma vez que ele se faz presente em algumas empresas, mesmo que de forma discreta, ou até mesmo sem que eles percebam e assumam seu uso de forma intencional.

Com base nesse cenário, o conceito de isomorfismo mimético, com base na afirmação de Oyadomari *et al.* (2008), é percebido como o processo de imitação, ou seja, cópia de processos, modelos ou decisões de outras empresas que se enquadram como modelo e que, conseqüentemente, são referência no meio em que as organizações se encontram. Assim, compreende-se que o isomorfismo mimético pode se originar no cenário de incertezas vivenciado pelas organizações, fazendo com que surja a necessidade de imitação de algumas estratégias adotadas em empresas percebidas como modelos, ou superiores.

Desta forma, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: **como os microempresários varejistas de Santana do Ipanema – AL atuam estrategicamente sob a perspectiva das estratégias de diferenciação e do isomorfismo mimético (imitação)?**

Este estudo está dividido em cinco partes. Inicia-se por esta introdução que apresenta o contexto das pequenas empresas e as estratégias de diferenciação e de isomorfismo mimético (imitação), bem como o problema de pesquisa. Em seguida, é apresentada a fundamentação teórica contendo os principais conceitos sobre a temática aqui abordada. Vale ressaltar que este tópico foi subdividido em três partes, sendo elas respectivamente: estratégias de diferenciação; e isomorfismo mimético (estratégias de imitação) e Estratégias de diferenciação, não diferenciação e imitação. Posteriormente, é apresentada a metodologia do estudo. Na sequência, apresenta-se o tópico com os resultados e as principais discussões alcançadas por meio da aplicação da pesquisa de campo. Por fim, apresenta-se a conclusão da pesquisa, contendo o fechamento do estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico do estudo. Esta seção foi elaborada a partir da teoria obtida na revisão da literatura específica acerca dos temas: a) Estratégias de diferenciação; b) Estratégias de Imitação (Isomorfismo mimético); c) Estratégias de diferenciação, não diferenciação e imitação.

### **2.1 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO**

Segundo Hitt (2003) é preciso que as organizações utilizem suas competências para que consigam satisfazer as necessidades do seu mercado. Assim como, uma vez em busca de sucesso em seu negócio, é preciso fazer uso de estratégias que ocasionem em vantagem competitiva. Dessa forma, ao discorrer acerca do termo competição, torna-se imprescindível abordar sobre as forças competitivas propostas por Porter (2004), o qual aponta três estratégias genéricas que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Nessa perspectiva, emerge a estratégia de diferenciação, que é caracterizada como do tipo que permite para as organizações um diferencial no mercado. Tal afirmação pode ser fundamentada com base no que afirma Hitt (2002). O autor aponta que a estratégia de diferenciação possui seu foco voltado para o investimento de forma contínua e na criação e desenvolvimento de bens ou serviços com características diferentes daquelas já são ofertadas no mercado, gerando valorização por parte dos clientes. Por isso, ainda conforme o autor, quanto mais as empresas buscarem se diferenciar das suas concorrentes e menos semelhanças existirem entre os bens e serviços, mais protegidas estarão das ações executadas pelas suas rivais.

De acordo com Porter (2004), é possível compreender que a diferenciação proporciona o isolamento dos rivais competitivos, uma vez que ocasiona fidelidade dos consumidores que, por conseguinte, pode ser gerada por meio da satisfação com produtos e serviços. Nessa perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) propõem que as organizações conseguem se sobressair e obter vantagem competitiva no mercado em que atuam por meio da oferta de diferenciação seja em produtos ou serviços.

Mintzberg (1988) elaborou a divisão das estratégias em dois grandes grupos: diferenciação e escopo, sendo a primeira, objeto desse estudo, segregadas em seis ofertas básicas: de preço, de imagem, de suporte, de qualidade, de *design* e a estratégia da não diferenciação. Essas estratégias são detalhadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Diferenciação de ofertas propostas por Mintzberg e Quinn (2001)**

Estratégia de diferenciação de preço	É uma estratégia de diferenciação baseada na oferta de um produto em relação as ofertas dos concorrentes, ou seja, é necessário cobrar um preço mais baixo do que os concorrentes quando eles ofertarem produtos semelhantes. Assim, quando os atributos dos produtos forem iguais, ou não muito diferentes, dos ofertados por empresas concorrentes, geralmente os consumidores vão preferir aquele que possui um preço menor.
--------------------------------------	---

Estratégia de diferenciação de imagem	Nesta estratégia, percebe-se que uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Assim, esse diferencial pode ser criado por meio de propaganda, com base em técnicas de promoção, apresentação de novas embalagens do produto, bem como por meio de outras características que se relacionem à imagem do produto.
Estratégia de diferenciação de suporte	Uma outra forma de diferenciar o produto, sem requerer necessariamente a alteração de seus atributos intrínsecos, é oferecer algo a mais junto com o produto que está sendo vendido. Ou seja, por meio da oferta de serviços agregados, que podem ser, desde um prazo de entrega menor, um parcelamento maior, suporte na venda ou uma assistência técnica eficiente.
Estratégia de diferenciação de qualidade	Esta estratégia tem sua caracterização com base na oferta de um produto que é melhor que o dos concorrentes e, por conseguinte, atrai e fideliza os clientes por proporcionar uma maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior que outros ofertados em outras empresas.
Estratégia de diferenciação de <i>design</i> .	Para diferenciar um produto pelo seu <i>design</i> , percebe-se que é necessário oferecê-lo ao mercado com características especiais, ou únicas, ou até mesmo distintas dos produtos que são ofertados pelos concorrentes. Essa estratégia busca oferecer um produto diferenciado, que possa até mesmo substituir os ofertados pelos concorrentes.
Estratégia da não-diferenciação	É uma estratégia que consiste principalmente em copiar as ações criadas por outras empresas. Essa estratégia necessita que o mercado tenha espaço para a oferta de produtos iguais, ou semelhantes, por empresas concorrentes, para que as empresas se especializem em acompanhar e imitar as estratégias adotadas pelos concorrentes. Esse processo pode ocasionar inovação dentro dessas organizações, devido às pressões geradas por empresas que são concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mintzberg e Quinn (2001).

Portanto, os autores defendem ainda que uma organização que utiliza essas estratégias pode conseguir diferenciar seus produtos e serviços dos seus concorrentes e, em consequência, obter vantagem competitiva.

Para Porter (2005), a estratégia de diferenciação procura garantir um diferencial competitivo com relação às ofertas de uma organização com as dos seus concorrentes. Esse diferencial pode ser criado por meio de marcas e atendimentos personalizados. Neste sentido, Brown *et al.* (2005) afirmam que, no contexto competitivo atual, é preciso que as organizações também mentalizem seus custos, tenham um controle de qualidade e respondam rapidamente às mudanças do mercado, para tentar diminuir os impactos suscitados da competitividade do mercado e que, mesmo assim, esses fatores, por si só, não são mais considerados *trade offs*, pois são meras características existentes para tentar alcançar os objetivos estratégicos.

Miller (1987) subdividiu a estratégia de diferenciação criando sua composição basicamente por: diferenciação por marketing, por meio de propagandas e nível de serviços; e diferenciação do produto, no qual relacionou aos atributos específicos e sobre a qualidade. Anos

depois, o autor apontou três tipos de diferenciação, foram elas: por inovação, qualidade e por imagem (MILLER,1992).

Por fim, conforme apontam Mintzberg *et al.* (2006), uma organização pode se destacar em um mercado competitivo por meio da diferenciação de suas ofertas. Com base nisso, a estratégia de diferenciação também pode apresentar alguns riscos conforme é apontado por Bethlem (2001), que afirma que os riscos gerados vão desde a possibilidade de que os competidores imitem os produtos ou serviços ofertados, como também pode acontecer das estratégias de diferenciação adotadas pela organização se tornarem algo sem importância para os clientes.

Por tudo isso, é necessário compreender a teoria que engloba o contexto acerca das estratégias de isomorfismo mimético que corroboram com o processo de imitação que podem se fazer presentes em algumas empresas.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE IMITAÇÃO (ISOMORFISMO MIMÉTICO)

Nesta seção serão discutidos os principais pontos que retratam os conceitos sobre estratégias de imitação, ou seja, o isomorfismo mimético. Dessa forma, inicialmente é preciso compreender o que de fato é imitação.

Conforme apontam Yamamura, Sonobi e Otsuka (2005), a imitação, quando bem utilizada, pode levar as organizações à inovação no mercado em que estão inseridas. Um exemplo que pode ser apontado de inovação, com base na imitação, são as empresas asiáticas, que iniciaram imitando o processo de inovação contido no ocidente. E, a partir disso, conseguiram se estabelecer no mercado industrial e se tornaram competitivas e inovadoras.

Neste contexto sobre imitação, percebe-se que na abordagem da teoria institucional, no campo da teoria das organizações, existe o isomorfismo mimético, conceito escolhido para este estudo que discute a noção de imitação. Assim, para DiMaggio e Powell (1983), é possível afirmar que o isomorfismo mimético baseia-se nas incertezas originadas do ambiente em que as organizações estão inseridas, assim como no processo de observação e imitação das características de organizações que são consideradas como empresas de sucesso.

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2002), é percebido que os processos do isomorfismo mimético que são incorporados aos modelos que predominam o comportamento das organizações e estão inseridos como um fenômeno geral são denominados de isomorfismo estrutural. Ainda conforme os autores, em determinados momentos, as empresas se apropriam, imitam (mimetismo) e verificam as estratégias inovadoras criadas por algumas organizações,

como também as práticas e estruturas adotadas, por acreditarem que elas sejam adequadas ou repassam confiança e prestígio.

Para Lieberman e Asaba (2006) existem duas abordagens sobre a imitação que estão vinculadas à aprendizagem mimética e que possuem como princípio três fatores fundamentais, são eles: os fatores econômicos, socioinstitucionais e os tecnológicos, fatores que ocasionam rivalidade competitiva entre as organizações.

É apontado também por Delios, Gaur e Makino (2008) que existem dois tipos de isomorfismo mimético, o primeiro aborda sobre a imitação que se baseia na rivalidade, e se fundamenta na busca da rivalidade que está presente entre as organizações competidoras. A segunda trata sobre a imitação com base na informação, que se caracteriza pelo acesso que os gestores têm sobre as informações que implicam nas ações ambientais das organizações.

Oyadomari *et al.* (2008) apontam que o isomorfismo mimético acontece por meio do resultado oriundo das respostas que se relacionam com as situações de incertezas e partem da imitação (cópia) de decisões de outras organizações que são consideradas referências no contexto em que as organizações competidoras se encontram inseridas. É percebido também, conforme o autor, que quando se entende que a conduta adotada pela empresa que influencia o grupo de concorrentes está estabelecida no pilar cognitivo cultural, esta tem, como base de legitimação, a visão de que seu comportamento é conceitualmente aceito pelos semelhantes e também considerado como correto.

Lieberman e Asaba (2006) consideram que a adoção de estratégias imitativas pode levar ao crescimento das organizações, como também gerar vantagens competitivas com as empresas consideradas inovadoras, possibilitando a entrada em novos mercados e, por fim, a obtenção de vantagens de custo de mão-de-obra.

Para DiMaggio e Powell (1983) as organizações acabam escolhendo as mesmas opções adotadas por outras empresas pelo fato de que estas já obtiveram ou obtêm sucesso no mercado em que atuam. Ainda conforme os autores, esse processo pode acontecer de maneira indireta, por meio de transferência ou rotatividade de alguns empregados.

Assim, na busca para escapar de algumas incertezas, percebe-se que as empresas são levadas a imitar parceiros e/ou concorrentes que já passaram ou estão passando por situações semelhantes, com o propósito de evitar prejuízos. Nesse contexto de incertezas, observa-se o que aponta Gimenez *et al.* (2007), que propõem as principais incertezas que levam as empresas à homogeneização, conforme apresentado no Quadro 3.

## **Quadro 2. Principais incertezas que ocasionam homogeneização nas organizações**

Grau de homogeneidade e de heterogeneidade: ocasiona a semelhança entre os elementos ambientais.
Grau de estabilidade e de variabilidade: Propõe algumas possibilidades de mudanças.
Grau de ameaça e segurança: a vulnerabilidade organizacional em relação ao ambiente das organizações.
Grau de interconexão e de isolamento: prevê o relacionamento da organização com o ambiente.
Grau de coordenação e não coordenação: propõe o ordenamento e a estruturação do ambiente.

Fonte: criado pelos autores, baseado em Gimenez *et al.* (2007).

Por fim, para Haunschild e Miner (1997) os primeiros neo-institucionalistas abordaram o isomorfismo apenas como mero instrumento de homogeneização. No entanto, é percebido ainda conforme esses autores, que a imitação pode ocasionar variação, principalmente nos termos suscitados de mudanças incrementais.

Por vez compreendida a abordagem acerca das estratégias de imitação que engloba algumas empresas, é oportuno apontar alguns pontos que relacionam as estratégias de diferenciação e de imitação.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO, NÃO DIFERENCIAÇÃO E IMITAÇÃO

Estratégia de diferenciação, com base em Porter (1986) é a proposta de desenvolvimento de produtos ou serviços que são considerados únicos. Para o autor, as empresas somente conseguirão alcançar vantagem competitiva em diferenciação se os clientes perceberem as características que as torna diferentes e se as estratégias utilizadas por elas não forem copiadas, ou imitadas pelos concorrentes.

No entanto, Brandt (2010) considera que o mercado em que as empresas estão inseridas impacta em algumas restrições e exerce forças competitivas, ocasionando a necessidade de que essas empresas busquem se parecer ou imitem outras que consideram importantes.

Em estudo com pequenas empresas varejistas de calçados sobre o isomorfismo mimético, Carvalho *et al.*, (2019) afirmam que para minimizar os riscos, as empresas tentam imitar as lojas de destaque do segmento e ofertar os mesmos produtos encontrados na concorrência, mas que isso acaba gerando um desequilíbrio para os pequenos lojistas, resultando em um nível de estoque acima do necessário em comparação ao valor de vendas real, bem como podendo comprometer sua capacidade financeira.

Uma estratégia que pode ser relacionada com as do tipo de imitação, é a estratégia de não diferenciação, cujo é definida como uma estratégia que se baseia na cópia de ações de outras empresas, haja vista que o mercado oferece espaço para que esta atue com os mesmos produtos e se especialize em copiar, ou imitar o que os concorrentes lancem no mercado (Porter, 1980).



Nessa perspectiva, abaixo é apresentado um quadro teórico que foi desenvolvido visando elencar alguns conceitos para que essas estratégias sejam melhor compreendidas.

**Quadro 3. Perspectivas conceituais de estratégia de Diferenciação e isomorfismo mimético.**

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS DE DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>Porter (2005)</b>	Para o autor, essa estratégia busca diferenciar o que a empresa oferta em comparação as dos concorrentes, através da criação de um diferencial competitivo, podendo este, ocorrer através das marcas e/ou atendimento personalizado, assim como, outras dimensões.
<b>Kotler (2000)</b>	Atribui que o conceito de diferenciação relaciona um montante de diferencial de maneira significativa para as empresas, a fim de, distinguir o produto ou serviço dos que são ofertados pelos concorrentes.
<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS DE ISOMORFISMO MIMÉTICO</b>
<b>DiMaggio and Powell (1983)</b>	Consideram que o isomorfismo mimético consiste no processo em que uma empresa busca adotar ou copiar a organização ou procedimentos que são utilizados por outras empresas constituintes do se ambiente.
<b>Oyadomari et al. (2008).</b>	Para os autores, o isomorfismo mimético é o resultado das respostas iguais das empresas com relação a situações enquadradas como incertas, gerando a imitação ou cópia das decisões de outras empresas tidas como referência no mercado em que estão inseridas.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Porter (2005), Kotler (2000), DiMaggio e Powell (1983) e OYADOMARI *et al.* (2008).

Entretanto, Souza et al., (2013) afirmam que fica evidente o caráter antagônico dos dois conceitos, diferenciação e isomorfismo. Afirma ainda que embora essas forças pareçam óbvias até mesmo para o senso comum, as pesquisas bibliográficas apresentam poucos estudos que fazem um paralelo entre a inovação e o isomorfismo nas organizações, limitando-se apenas a descrever os fenômenos sem se preocupar em buscar entendê-los de forma integrada.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção é apresentada a metodologia de pesquisa adotada para a realização deste estudo. O método proposto para este estudo consiste na abordagem de natureza qualitativa, que segundo Creswell (2010), trata-se de estudos que se concentram no registro, coleta e análise dos dados, que possibilitam ao pesquisador usar as informações coletadas com confiabilidade para verificação e validação dos resultados (CRESWELL, 2010).

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa considera, ainda, que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a base deste tipo de pesquisa. Os autores afirmam ainda que este tipo de pesquisa não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo os dados analisados indutivamente. O ambiente funciona como fonte direta de geração dos dados, e os processos e os seus significados os focos principais de abordagem, não havendo preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, no entanto, sem eliminar a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

O estudo caracteriza-se também como um estudo descritivo, que conforme aponta por Gil (2008), utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como os questionários e observação sistêmica. Prodanov e Freitas (2013), complementam que o estudo descritivo é aquela em que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, ou seja, observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, procurando descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos. Nesse sentido, o emprego dos métodos serviu para revelar o funcionamento das estratégias de diferenciação e de imitação e suas contribuições.

Para atingir o objetivo, como procedimentos técnicos, ou tipos de pesquisa, optou-se pela pesquisa de campo. Sob a ótica de Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa de campo se baseia através da compreensão mais aprofundada das organizações, sendo necessária no presente estudo de forma a permitir a aplicação do roteiro de entrevista para a coleta dos dados primários junto aos empresários locais.

A delimitação geográfica do campo de pesquisa contido neste estudo restringiu-se ao município de Santana do Ipanema – AL. Foram entrevistados 5 (cinco) microempresários do segmento varejista presentes no município, sendo necessária realização das entrevistas de forma individual. As microempresas participantes do estudo foram caracterizadas como: Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, a fim de manter o sigilo das empresas, bem como a privacidade das informações aqui destacadas.

As entrevistas ocorreram no mês de junho do ano de 2022 e foram realizadas de forma presencial nas dependências de cada empresa. A técnica utilizada para realização deste estudo foi entrevista com roteiro semiestruturado. Conforme aponta Yin (2001), a entrevista com roteiro semiestruturado é considerada uma das mais importantes fontes de coleta de informações pela possibilidade de obter informações e percepções sobre o assunto que está sendo estudado, assim como, possibilita descoberta de evidências que corroborem com as informações pretendidas na pesquisa.

O critério de escolha das microempresas varejistas que participaram deste estudo consistiu-se a partir do critério de conveniência e por acessibilidade. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas, contendo 10 questões abertas elaboradas a partir das abordagens teóricas utilizadas e do problema de pesquisa delimitado para este estudo.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são expostos os principais resultados obtidos por meio dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os microempresários do município de Santana do Ipanema-AL. Para facilitar a compreensão e organização das informações, foram criados quadros contendo os principais achados.

##### a. PERFIL DAS MICROEMPRESAS VAREJISTAS E ANÁLISE DO MERCADO

Com relação ao levantamento do perfil das empresas que compuseram este estudo, e a análise ambiental no qual elas estão inseridas, elaborou-se o quadro 4 com as devidas informações:

**Quadro 4. Perfil das microempresas varejistas e caracterização do mercado**

<b>Empresa</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>	<b>Delta</b>	<b>Ômega</b>
<b>Tempo de vida</b>	26 anos	37 anos	27 anos	8 anos	28 anos
<b>Ramo/ Segmento</b>	Varejo em geral	Varejo em geral	Roupas masculina e feminina	Roupas masculina e feminina	Eletrodomést icos
<b>Porte</b>	Microempres a- ME	Microempres a- ME	Microempres a- ME	Microempres a- ME	Microempres a- ME
<b>Características do mercado</b>	Alta concorrência	Alta concorrência	Alta concorrência	Alta concorrência	Média concorrência

Fonte: Elaborado pelos autores mediante aplicação de pesquisa em junho de 2022.

Conforme os resultados obtidos, nota-se que as empresas Alfa, Beta, Gama e Ômega são mais experientes no mercado, possuindo mais de 25 anos de existência. Somente a empresa Delta possui um tempo menor de existência, sendo representado por 8 anos. Com relação ao segmento dessas empresas, todas elas estão enquadradas como varejistas.

Essas empresas são diferenciadas pelo tipo de produtos que comercializam. Portanto, as empresas Alfa e Beta atuam com o mesmo tipo de produtos, tais como: materiais de papelaria,

utensílios de casa, itens decorativos, relógios, brinquedos e outros. No que se refere às empresas Gama e Delta, elas afirmam comercializar roupas da moda masculinas e femininas. Mediante entrevistas, um fator que as diferencia é que a empresa Gama vende produtos com preços distintos, buscando atingir todos os públicos. Enquanto a empresa Delta tem um público mais específico, por se tratar de uma boutique com produtos exclusivos e preços mais altos. Por fim, a empresa Ômega atua no ramo de eletrônicos, comercializando produtos como receptores, antenas parabólicas, sons, e outros equipamentos desta natureza.

No que se refere ao porte dessas empresas, cumprindo com o objetivo deste estudo, o qual consistiu em estudar apenas microempresas varejistas, percebe-se que todas se enquadram como microempresas do segmento de varejo. Com relação ao nível de competitividade do mercado em que estas organizações fazem parte, identificou-se que, para as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta, o cenário em que elas estão inseridas é de alta competitividade. Somente a empresa Ômega afirma fazer parte de um mercado com nível médio de concorrência.

Algumas observações destacadas pelos entrevistados que possuem alto nível de concorrência, é que, por mais que o mercado em que atuem seja promissor, existem muitos concorrentes desleais que conseguem adquirir produtos por meios ilegais, sem registro fiscal e tributação, possibilitando a venda desses itens com preços menores.

**b. ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E IMITAÇÃO UTILIZADAS PELAS MICROEMPRESAS, AS CONTRIBUIÇÕES E RESULTADO**

c.

Em seguida, buscou-se averiguar as principais estratégias de diferenciação e de imitação utilizadas pelas microempresas, bem como a maneira que elas contribuem para a obtenção de vantagem competitiva e obtenção de resultados positivos por parte dessas empresas.

**Quadro 5. Caracterização das estratégias de diferenciação e imitação e suas contribuições para microempresas**

<b>Empresa</b>	<b>Estratégias de diferenciação</b>	<b>Estratégias de imitação</b>	<b>Contribuição das estratégias de imitação e diferenciação</b>	<b>Resultados gerados pelas estratégias de diferenciação e imitação</b>
<b>Alfa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diferenciação por preço;</li> <li>•Variedade de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forma de divulgar nas redes sociais;</li> <li>•Anúncios e propagandas em carros de som e rádios com adaptações.</li> </ul>	Acredita que as estratégias de diferenciação são mais importantes que as de imitação, mas reconhece a	Obtém resultados positivos e vantagem competitiva com uso de ambas as estratégias.

			importância das de imitação.	
<b>Beta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastra os clientes para fidelização;</li> <li>• Diferenciação por produtos com maior qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de divulgar nas redes sociais;</li> <li>• Criação de <i>merchandising</i> nos períodos sazonais, com adaptações.</li> </ul>	Percebe que as duas são importantes e se complementam no que se refere as suas contribuições.	Obtém resultados positivos e vantagem competitiva com uso de ambas as estratégias.
<b>Gama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação de suporte: Atendimento de qualidade e pós-venda.</li> <li>• Descontos fixos maiores que os concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncios com <i>influencers digitais</i>;</li> <li>• <i>Links</i> patrocinados nas redes sociais.</li> </ul>	Percebe que as duas são importantes e se complementam no que se refere suas contribuições.	Obtém resultados positivos e vantagem competitiva com uso de ambas as estratégias.
<b>Delta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de cartão fidelidade para os clientes;</li> <li>• Produtos exclusivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de clientes para controle de compras e definição de ticket médio;</li> <li>• Anúncios em carros de sons e rádios locais.</li> </ul>	Acredita que as estratégias de diferenciação são mais importantes que as de imitação. No entanto, reconhece a importância das de imitação.	Obtém resultados positivos e vantagem competitiva com uso de ambas as estratégias.
<b>Ômega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos eletrônicos que outras empresas do ramo oferecem (não diferenciação).</li> <li>• Troca de produtos velhos por aparelhos novos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de divulgação nas redes sociais.</li> </ul>	Percebe que as duas são importantes e se complementam no que se refere as suas contribuições.	Obtém resultados positivos e vantagem competitiva com uso de ambas as estratégias.

Fonte: elaborado pelos autores mediante aplicação de pesquisa em junho de 2022.

Mediante os resultados obtidos no Quadro 5, é possível compreender algumas estratégias de diferenciação e de imitação que são utilizadas pelas microempresas varejistas do município de Santana do Ipanema – AL. Em seguida são apresentadas individualmente as principais discussões acerca das microempresas.

No que se refere à microempresa Alfa, ela busca se diferenciar por meio da variedade de seus produtos e preço de venda mais baixo que seus concorrentes, corroborando a estratégia de diferenciação por preço apontada por Mintzberg e Quinn (2001), que se baseia na oferta de um produto com preço mais baixo que o ofertado pelos concorrentes.

Com relação às estratégias de imitação, notou-se que a empresa Alfa busca copiar a forma de divulgar nas redes sociais, os anúncios e propagandas em carros de som que são executadas por outras empresas. Contudo, com adaptações e ajustes conforme sua realidade. Percebeu-se que esta microempresa considera as estratégias de diferenciação mais relevantes do que as de imitação. Todavia, afirmou conseguir obter resultados positivos com relação à aplicação das duas estratégias.

Com relação à microempresa Beta, observou-se que ela possui como estratégia de diferenciação o cadastro de seus clientes visando a facilitação no processo de fidelização por meio de uma comunicação frequente e a oferta de produtos com maior qualidade que o dos concorrentes. Essa última estratégia está de acordo com a apontada por Miller (1987), em que a composição de estratégias de diferenciação do produto se relaciona aos atributos específicos de sua qualidade.

Enquanto as estratégias de imitação que foram apontadas pela empresa centraram-se nas de divulgação nas redes sociais e no *merchandising*, ou seja, ela observa o que é feito por outras empresas nas redes sociais e na exposição dos seus produtos na loja física e aplica com adaptações. Assim, conforme apontam DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético se baseia no processo de observação e imitação das características de organizações que são consideradas como empresas de sucesso. Por fim, essa microempresa Beta considera que as duas estratégias (diferenciação e imitação) são importantes, e se complementam no que diz respeito às suas contribuições para obtenção de resultados positivos.

A microempresa Gama possui suas estratégias de diferenciação equivalente às estratégias de suporte apontadas por Mintzberg e Quinn (2001). Proporciona melhor qualidade no atendimento durante as vendas, busca ofertar um suporte aos seus clientes no pós-venda e oferta descontos maiores que os concorrentes nas compras à vista e nos cartões de crédito. Este achado mostra que, para definir os seus descontos e obter vantagem competitiva, essa empresa se espelha nos concorrentes, o que possibilita a compreensão que essa estratégia, mesmo sendo apontada como sendo de diferenciação, também pode ser confundida como uma de imitação. Nessa perspectiva de vantagens, é possível corroborar o que apontam Liberman e Asaba (2006), ao mencionarem que a adoção de estratégias imitativas pode gerar vantagens competitivas.

Já sobre as estratégias de imitação que de fato foram apontadas, percebe-se que existe imitação por meio da observação de anúncios feitos com *influencers digitais* e a criação de *links* patrocinados nas redes sociais de outras microempresas. Por fim, percebe que as duas estratégias (diferenciação e imitação) são importantes para a microempresa Gama, e se complementam no que diz respeito a sua contribuição para obtenção de resultados positivos.

A empresa Delta apontou que as suas principais estratégias de diferenciação são: o uso de cartões fidelidade para bonificar e auxiliar no seu relacionamento com seus clientes e a oferta de produtos exclusivos, com marcas e qualidades diferenciadas das que são vendidas no município. Esta última estratégia correlaciona-se com a estratégia de diferenciação de qualidade de Mintzberg e Quinn (2001), os quais apontam a caracterização por meio da oferta de um produto melhor que o dos concorrentes.

Quanto às estratégias de imitação, nota-se que a empresa Delta utiliza o Cadastro de clientes para controle de compras e definição de ticket médio, a fim de garantir um relacionamento com os clientes considerados especiais e fiéis à empresa. A outra estratégia de imitação por eles utilizada trata-se dos anúncios em carros de som e rádios locais. Segundo os dados obtidos durante entrevista, eles afirmam utilizar essa estratégia de divulgação pelo fato de que seus concorrentes anunciam com frequência e percebem que isso acaba chamando atenção dos clientes. Essa estratégia de imitação está de acordo com o que aponta Miller (1987), que percebe a concepção da diferenciação por marketing. Por fim, esta empresa acredita que as estratégias de diferenciação são mais importantes que as de imitação para sua empresa, mesmo reconhecendo a importância das estratégias de imitação.

A microempresa Ômega afirma que sua primeira estratégia de diferenciação consiste em oferecer os mesmos produtos que outras empresas do meio eletrônico oferece, ou seja, não existindo diferenciação, conforme aponta Mintzberg e Quinn (2001), essa estratégia de não diferenciação necessita que o mercado tenha espaço para oferta de produtos iguais, ou semelhantes, por empresas concorrentes, como é o caso das empresas do meio eletrônico. Outra estratégia apontada foi a possibilidade de troca de produtos eletrônicos usados para obtenção de desconto na aquisição de um novo aparelho.

A divulgação nas redes sociais foi apontada como a estratégia de imitação da empresa Ômega. Com base nos dados obtidos com o microempresário, ele afirmou não existir neste mercado muita divulgação por parte das microempresas que comercializam este tipo de produto. Por isso, eles buscaram inovar ao criar uma rede social e copiar a maneira com que as outras empresas divulgam e comercializam seus produtos, com adaptações ao tipo de produto por ele comercializado. Contudo, foi afirmado por ele ainda que as duas estratégias (diferenciação e imitação) são importantes e se complementam no que se refere as suas contribuições para obtenção de resultados positivos.

Em seguida é apresentado um quadro resumo, que contem as principais estratégias de diferenciação e imitação que são utilizadas pelas empresas.

**Quadro 6. Quadro resumo relacionando as estratégias de diferenciação e isomorfismo mimético**

	<b>Estratégia de diferenciação</b>	<b>Estratégia de Imitação</b>
<b>Alfa</b>	Diferenciação por preço, através de produtos mais baratos que os concorrentes e variedade dos produtos vendidos, ou seja, oferece um leque de opções para que o cliente não saia de sua loja para procurar algo em outras empresas.	Forma de divulgar nas redes sociais, anúncios e propagandas em carros de som e rádios. Todas essas estratégias que são copiadas (imitadas) são adaptadas ao contexto em que a empresa está inserida.
<b>Beta</b>	Cadastra os clientes visando fidelização e um bom relacionamento, assim como, propõe a diferenciação por qualidade, através da venda de produtos considerados de alto padrão de fabricação.	Maneira de divulgar nas redes sociais e criação de <i>merchandising</i> nos períodos sazonais. Essas estratégias imitadas são adaptadas e ajustadas, conforme o perfil da empresa.
<b>Gama</b>	Diferenciação de suporte por meio do atendimento de qualidade e pós-venda, assim como, oferece descontos fixos e exclusivos maiores que os concorrentes.	Os anúncios com <i>influenciars digitais</i> e criação de <i>links</i> patrocinados nas redes sociais são estratégias copiadas por esta empresa. Vale ressaltar também, que isso ocorre com adaptações ao cenário em que ela está inserida.
<b>Delta</b>	Entrega cartão fidelidade para os clientes que comprem na empresa, objetivando que eles voltem com mais frequência e comercializa produtos exclusivos no mercado em que atua, ocasionando o seu diferencial no mercado.	Cadastra os clientes para controle de compras e definição de ticket médio, e os anúncios em carros de sons e rádios locais. O anúncio em carros de som e rádios é uma estratégia copiada com adaptações, no qual, a microempresa faz uso para acompanhar as outras empresas locais, no que se refere a divulgação do seu negócio.
<b>Ômega</b>	Comercializa produtos eletrônicos que outros concorrentes oferecem, ou seja, não diferenciação, visando seu posicionamento no mercado e acompanhamento de tendências, por fim, realiza a troca de produtos usados pelos clientes como forma de repassar descontos na compra de um aparelho novo.	A forma de divulgação nas redes sociais é uma estratégia que esta empresa copia. No entanto, o microempresário utiliza com adaptações e essa adoção é vista com bons olhos por ele, devido à falta de investimento em divulgação em redes sociais por empresas do seu segmento, fazendo com que, ele se espelhe em empresas maiores que fazem parte do seu segmento.

Fonte: elaborado pelos autores mediante aplicação de pesquisa em junho de 2022.

O quadro 7, serviu para evidenciar de maneira prática e objetiva as principais estratégias de diferenciação e de imitação que são utilizadas pelas microempresas varejistas pertencentes ao município de Santana do Ipanema – AL, assim como, apontar a percepção dos microempresários sobre a maneira que essas estratégias são utilizadas e a forma com que eles percebem a eficácia dessas estratégias. É possível perceber que as estratégias que foram apontadas pelos empresários são consideradas por eles fatores que proporcionam vantagem competitiva, assim como, fazem com que a empresa se destaque no mercado. É possível



destacar também, que eles mesclam as duas estratégias (diferenciação e imitação) no que se refere a sua utilização, uma vez que, ambas são consideradas uma ótima opção para que seja obtido destaque e reconhecimento no mercado em que atuam.

## 5 CONCLUSÕES

Neste artigo, buscou-se compreender por meio da perspectiva dos microempresários varejistas do município de Santana do Ipanema-AL, como eles se diferenciam estrategicamente mediante a utilização das estratégias de diferenciação e de isomorfismo mimético (imitação). Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, por meio da aplicação de roteiros de entrevista com os microempresários, informantes-chave escolhidos para a pesquisa.

Conclui-se que, todas as empresas que compuseram este estudo possuem experiência no mercado, são enquadradas como microempresas varejistas atuantes com produtos de varejo em geral, roupas e aparelhos eletrônicos. Além disso, percebeu-se que a maioria afirma ter uma alta concorrência no mercado em que atuam. Somente a empresa Ômega afirmou possuir uma concorrência mediana.

Diante disso, no que se refere a relação acerca da contribuição das estratégias de diferenciação e de imitação, percebeu-se que as microempresas Beta, Gama e Ômega consideram as duas estratégias importantes para suas atividades organizacionais, bem como, fazem uso com mesma intensidade e consideram as duas perspectivas estratégicas fundamentais para seus resultados. A empresa Alfa e Delta afirmam acreditar que as estratégias de diferenciação são mais importantes do que as de imitação, logo, são preferidas, mas, reconhecem a importância gerada pelo uso das de imitação. Diante disso, conclui-se que todas as empresas percebem obter resultados positivos e vantagem competitiva ao utilizar os dois tipos de estratégias (diferenciação e isomorfismo mimético – imitação).

A partir disso, percebeu-se que as microempresas, utilizam as duas formas estratégicas (diferenciação e imitação), bem como, mesclam no que se refere a utilização das duas perspectivas estratégicas para obtenção de vantagem competitiva. É importante destacar, ainda, que ao utilizarem as estratégias de imitação, ocorre o processo de adaptação e alteração na forma com que são utilizadas pelas empresas consideradas inspiradoras. Com relação as de diferenciação, elas tentam apresentar algo novo e diferenciado do mercado em que atuam. Por fim, pode-se concluir que os microempresários varejistas do município de Santana do Ipanema – AL conseguem obter vantagem competitiva por meio do uso das estratégias de diferenciação, bem como também percebem obter vantagens mediante a imitação das estratégias utilizadas

por outras empresas que julgam relevantes e inspiradoras.

É possível destacar que este estudo contribui para a comunidade academia e empresarial por relacionar as estratégias de diferenciação e isomorfismo mimético (imitação), como duas formas de posicionar estrategicamente as empresas no mercado varejista de Santana do Ipanema – AL.

Diante do exposto neste estudo, sugere-se que seja realizado estudos em outros segmentos de negócios. É sugerido, ainda, que seja desenvolvido a temática comparando as estratégias de diferenciação e imitação em empresas inovadoras para que seja possível observar em que ponto é possível inovar através dos aspectos relacionados a imitação.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Maturidade Digital das MPEs Brasileiras**. Disponível em: < [https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPEs\\_Brasileiras\\_1\\_1\\_.pdf](https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras_1_1_.pdf)>. Acesso em: 20 jul 2022.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

**BETHLEM, A.** **Estratégia Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDT, V. A. A contabilidade gerencial e sua relação com a Teoria institucional e a teoria da contingência. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Vol. 9, n. 17, 2010.

BROWN, S., LAMMING, R., BESSANT, J. & JONES, P. **Strategic Operations Management**. 2ª ed., Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 420p., 2005.

CARVALHO, Marcelo; GARZARO, Daniela Menezes; FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica; URDAN, André Torres. MITIGANDO ASPECTOS NEGATIVOS DO ISOMORFISMO MIMÉTICO NO VAREJO. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 18, núm. 3, 2019, pp. 498-507.

**CRESWELL, John W.** Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. “ 3 ed. ” Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. DELIOS, A; GAUR, A. S; MAKINO, S. The timing of international expansion: information, rivalry and imitation among Japanese firms, 1980-2002. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 1, p. 169-195, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Estudo revela que 66% das Micro e Pequenas Empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital.** Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital>>. Acesso em: 20 jul 2022.

GERHARDT, Tatiana. Engel.; SILVEIRA, Denise. Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gimenez, F. A. P., Hayashi, P., Jr., & Grave, P.S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, 8(4), 35-59. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11237/isomorfismo-mimetico-em-estrategia--uma-ferramenta-para-investigacao>.

**HAIR JUNIOR**, J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAUNSCHILD, P. R.; MINER, A. S. Modes of inter-organizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 472-500, 1997.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.401-412, July 1988.

**HITT, M. A.** et al. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

HITT, Michael A. et al. **Strategic management: competitiveness and globalization.** Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. Ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

LIEBERMAN, M; ASABA, S. Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 366-385, 2006.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v.8, p.55-76, 1987.

MINTZBERG, HENRY, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James B. **O Processo da Estratégia.** 3ª Edição. Porto Alegre : Bookman, 2001. 404p.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade católica de Brasília – UCB, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OYADOMARI, José C.; CARDOSO, Ricardo L.; MENDONÇA NETO, Octávio R. de; LIMA, Mariana P. de. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p.55-70, 2008.

PASCALE, R. T. O efeito Honda. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 122-129.

**PORTER, MICHAEL E.**, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

**Porter, M. E.** Estratégia competitiva. 7. ed. p. 362. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

**PORTER, M. E.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, jul./2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 20 de jun. 2022.

SOUZA, Elnivan Moreira; MENEZES, Rodrigo Abner Gonçalves; FRANCO, Camila; BATISTA, Paulo César Sousa. Inovação Como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 13, n. 2, p. 72-93, mai./ago. 2013.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia 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 ANPAD, 2., 2002, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPAD, 2002.

YAMAMURA, E; SONOBI, T; OTSUKA, K. Time path in innovation, imitation, and growth: the case of the motorcycle industry in postwar Japan. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 2, p. 169-186, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.