

INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO NUMA EMPRESA DE VAREJO

Jeferson De Souza Araujo - UNIFOR

Afonso Carneiro Lima - UNIFOR

Fernando Freire Vascincelos - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

Este artigo aplicado tem como objetivo descrever o processo de institucionalização de um modelo de gestão em uma empresa brasileira de varejo como resposta a mudanças no ambiente estratégico e em meio à pandemia de COVID 19. Contribuindo para a teoria e prática ao revelar detalhes desse processo, o estudo de caso fundamentou-se no modelo de Burns e Scapens (2000), o qual trata dos hábitos, rotinas, regras e instituições como elementos chave da institucionalização. Dados foram coletados de entrevistas junto a gestores, de uma análise documental e de registros de observação direta. Resultados mostram que as novas condições do ambiente estratégico trazidas pela pandemia exigiram uma comunicação mais intensa e assertiva entre as pessoas na organização, especialmente via novas tecnologias de comunicação. Com isso, por meio de uma campanha de comunicação corporativa e uso de canais virtuais de comunicação, processos de negócio foram rapidamente modificados; a desburocratização do modelo de gestão anterior, aliada aos potenciais resultados sob condições adversas, foi um componente essencial para a institucionalização do novo do modelo de gestão.

Palavras-chave: Teoria Institucional, Institucionalização, Modelo de gestão

Abstract

This article aims to describe the process of institutionalization of a management model in a Brazilian retail company as a response to changes in the strategic environment and amidst the COVID 19 pandemic. Contributing to the theory and practice by revealing details of this process, the case study was based on the model of Burns and Scapens (2000), which deals with habits, routines, rules, and institutions as keys elements of institutionalization. Data was collected from interviews with managers, from a documentary analysis, and from records of direct observation. Results show that the new conditions of the strategic environment brought by the pandemic demanded a more intense and assertive communication between people in the organization, especially via new communication technologies. Thus, through a corporate communication campaign and use of virtual communication channels, business processes were quickly modified; the debureaucratization of the previous management model, combined with the potential results under adverse conditions, was an essential component for the institutionalization of the new management model.

Keywords: Institutional theory, Institutionalization, Management model

Institucionalização de um Modelo de Gestão numa Empresa de Varejo

1 Introdução

As regras formais e informais exercem influência na ação, interação e interpretação dos indivíduos no campo organizacional, demandando assim atenção especial por parte de administradores na análise de práticas organizacionais (BOGT; SCAPENS, 2018). Em se tratando da implementação de sistemas de gestão, sob uma perspectiva gerencial, há a necessidade de se acompanhar e avaliar os processos de institucionalização (GUERREIRO et al., 2008). Por muito tempo um dos pilares da sociologia o termo “instituição” passou a ganhar destaque também nos estudos organizacionais: a Teoria Institucional (daqui em diante TI) tem sido um arcabouço valioso às decisões gerenciais, considerando aspectos culturais e sociais, formais e informais (BARLEY; TOLBERT, 1997; CONCEIÇÃO, 2002; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; PECI, 2006; ZUCKER, 1977). A TI sustenta que as organizações e os indivíduos participantes estão inseridos em uma “teia” de valores, normas, regras e crenças, as quais acabam por exercer influência às escolhas estratégicas e às atitudes e atuação no contexto organizacional (BARLEY; TOLBERT, 1997; PENG, 2002).

Considerando-se as lógicas institucionais definidas por Thornton e Ocasio (1999) como sendo “os padrões históricos, socialmente construídos de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e dão sentido à sua realidade social”, as lógicas institucionais destacam a integração da estrutura e agência, o material e o simbólico. A TI, assim, permite compreender a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída a fim de contextualizar os elementos técnicos, políticos ou culturais (BASS et al., 2013).

Zuccolotto et al. (2010) e Cooper et al. (2014) argumentam que a TI tem sido a principal corrente utilizada nas pesquisas em contabilidade e gestão para explicar o fenômeno da legitimidade nas organizações e compreender os processos de mudança organizacional. Ela também é utilizada para analisar a influência das regras e convenções no comportamento das organizações e da sociedade.

Um dos principais modelos de análise institucional no contexto organizacional, fornecido por Burns e Scapens (2000), descreve uma estrutura institucional para tratar a mudança organizacional no contexto da contabilidade gerencial, abordando especificamente ferramentas e sistemas de informação contábeis. O modelo ajuda a entender como novos procedimentos ou práticas se tornam institucionalizados, isto é, integrados ao conjunto de crenças e suposições compartilhadas em nível organizacional ao longo do tempo. Com o objetivo de se tornarem mais eficientes, as organizações buscam adequar-se ao seu contexto de competição por meio da incorporação de novas práticas gerenciais ou filosofias/modelos de gestão, por exemplo, de maneira a atingirem maiores e melhores níveis desempenho. Assim, pesquisadores como Bogt e Scapens (2018), Espejo e Eggert (2017), Guerreiro et al. (2008), Morassi, Reif e Reis (2015) e Simões e Rodrigues (2012) têm aplicado o modelo de Burns e Scapens (2000) com enfoque no processo de institucionalização de práticas e artefatos da contabilidade gerencial, aos quais podem-se associar os modelos de gestão (SOUTES; GUERREIRO, 2006).

Este artigo é justificado pela ausência de estudos que analisem a institucionalização de modelos de gestão, artefato este caracterizado por maior grau de complexidade em relação àqueles tratados em estudos anteriores já mencionados. Além disso, o ambiente estratégico afetado pela pandemia traz uma situação única, em especial quanto aos seus efeitos no processo de institucionalização em um setor dinâmico (varejo), mas que lida com relevantes obstáculos de logística e serviço ao cliente. Assim, ainda que muitas contribuições sobre adaptação estratégica das organizações no contexto de turbulência no ambiente estratégico tenham

emergido nos últimos anos, uma visão detalhada de um caso sobre o processo de institucionalização certamente vem a complementar abordagens mais superficiais.

Partindo-se das contribuições de Guerreiro et al. (2008) e Burns e Scapens (2000), os quais abordam os hábitos, rotinas e instituições como principais elementos da dimensão institucional bem como o processo de institucionalização, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como se caracterizou o processo de institucionalização de um modelo de gestão em uma empresa brasileira de varejo e quais seus efeitos em seu desempenho? O objetivo da investigação é então descrever o processo de institucionalização de um modelo de gestão na referida empresa a partir dos hábitos, rotinas e instituições. Além da contribuição teórica este estudo traz contribuições práticas ao campo organizacional: os elementos presentes no modelo foram evidenciados à gestão superior da empresa sob estudo como direcionamento e elemento de apoio à avaliação do seu plano estratégico, a partir dos elementos da dimensão institucional verificados.

2 Revisão da Literatura

Para maior compreensão do processo de institucionalização, especificamente para apoiar o estudo de caso, esta seção traz uma discussão sobre a Teoria Institucional no contexto organizacional e outra, mais específica, sobre o modelo de Burns e Scapens (2000) e sobre resultados de pesquisas que se utilizaram desse modelo.

2.1 Revisitando a Teoria Institucional

Talvez a definição de instituições mais empregada seja aquela proposta por North (1990, p. 3): “restrições criadas pelo homem para ordenar ou estruturar as interações humanas”. Numa abordagem mais focada no contexto organizacional, Scott (1995, p. 33) define instituições como “estruturas e atividades reguladoras, normativas e cognitivas que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social”. Similarmente, Burns e Scapens (2000, p. 8) consideram instituições como “as premissas compartilhadas e normalmente aceitas que identificam categorias de atores humanos e a adequação de suas atividades e relacionamentos”.

As primeiras evidências de uma discussão de cunho institucionalista em ciências sociais, política e economia, surgiram ainda no século XIX com a ênfase de estudos na influência do contexto ambiental/institucional sobre o comportamento organizacional e individual (Scott, 2008). Porém, foi em meados do século XX que Selznick (1958), um dos primeiros autores a popularizar essa abordagem, introduziu as bases de um modelo institucional, interpretando as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que estão sujeitas às pressões do ambiente social e transformando-se em sistemas orgânicos ao longo do tempo.

No contexto organizacional, a TI aglutina referências que lidam com a continuidade de configurações organizacionais, mas também outras que se debruçam sobre mudanças nas rotinas ou na reprodução de novos padrões de comportamento (SOIN et al., 2002). A mudança institucional – em especial no contexto organizacional – pode ser entendida como um resultado das interações e dinâmicas existentes entre dois subprodutos institucionais: as contradições institucionais e a *práxis* humana (SEO; CREED, 2002). Mediante a introdução da ação da TI é plausível traçar os caminhos da mudança na organização, bem como identificar como a mudança influenciará a trajetória da organização, em especial, considerando os períodos de ocorrência da mudança (SOIN et al., 2002).

Um exemplo da aplicação da TI nas organizações, especificamente enquanto elemento basilar na criação e manutenção de grupos sociais no ambiente de trabalho é descrito por Pereira (2012, p. 276):

As novas arquiteturas organizacionais são moldadas pelos modelos de gestão atuais, comportamentos padronizados, aderência a novas tendências entre outros aspectos que transparecem um período de transição ou um processo de ruptura contínua frente à acelerada imprevisibilidade e complexidade que paira sobre as organizações. A teoria institucional ganha espaço nos estudos

organizacionais por fornecer maneiras de compreender padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações.

Segundo Beuren e Dallabona (2013), as organizações estão interligadas e necessitam de uma produção que lhes assegure a continuidade, na qual a visão institucional necessita ter legitimidade perante seus grupos de interesse. Soeiro e Wanderley (2019) enfatizam as organizações dentro de uma rede de relacionamentos e de sistemas culturais e nesse contexto o ambiente institucional influencia diretamente o relacionamento existente entre as organizações, sistemas culturais, crenças, normas e tradições. Assim, uma estrutura organizacional é considerada como o resultado da existência das pressões presentes no meio no qual a instituição atua.

Assim, segundo Berger e Luckmann (1974), quando uma estrutura se torna institucionalizada, maiores são as possibilidades de discussão e inovação entre as pessoas que dela participam, pois, devido à institucionalização, a sociedade ou membros de um grupo se sentem mais seguros diante dos comportamentos percebidos no ambiente institucionalizado. As instituições são realidades exteriores aos indivíduos, sendo eles obrigados a permanecerem no ambiente institucionalizado quando a realidade presente é “dada” aos que a integram após a institucionalização. Por outro lado, os mesmos autores enfatizam que todo processo de institucionalização é reversível, porque o processo é conduzido por pessoas, sendo resultado de uma construção humana e, com isso, pode ocorrer a “desconstrução” ou “desinstitucionalização”.

2.2 Institucionalização de artefatos da contabilidade: o modelo de Burns e Scapens (2000)

No contexto da Teoria Institucional apresentada na subseção anterior, o modelo de Burns e Scapens (2000) tem como objetivo prover uma estrutura capaz de descrever e explicar o processo de institucionalização, sendo utilizado especificamente em estudos de casos interpretativos em mudanças de contabilidade gerencial. No caso desta pesquisa, conforme anteriormente mencionado, tem-se como principal motivação considerar além de artefatos da contabilidade, mas modelos de gestão envolvendo um contexto estratégico complexo e único.

Burns e Scapens (2000) agrupam conceitos fundamentais da Teoria Institucional – hábitos, rotinas e regras, na busca da conceituação de mudança gerencial, conforme apresentado na Figura 1. Esse modelo apresenta quatro processos fundamentais ao processo de institucionalização: codificação, incorporação, reprodução e institucionalização.

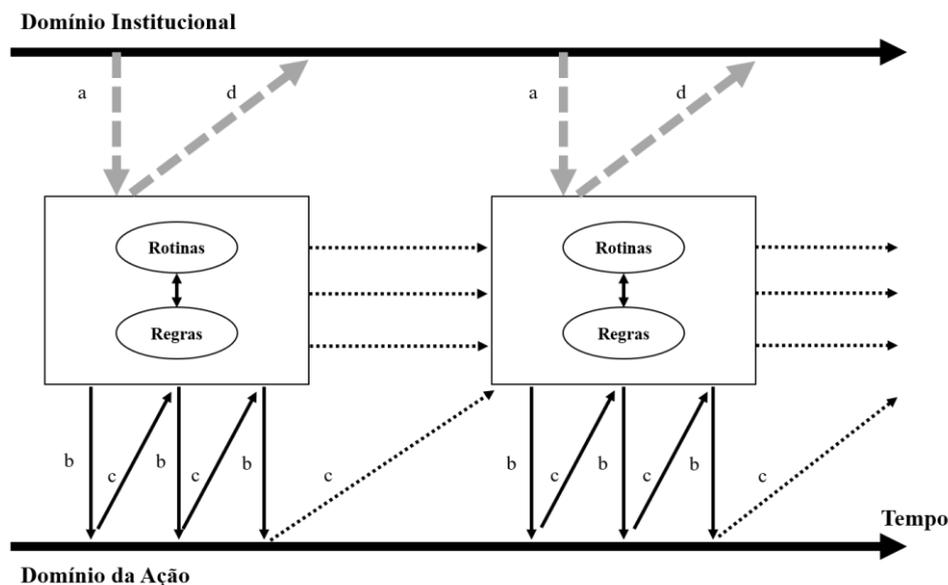


Figura 1 – O processo de institucionalização

Fonte: traduzido de Burns e Scapens, 2000, p. 9, onde “a” = codificação, “b” = incorporação, “c” reprodução e “d” institucionalização.

A primeira etapa do processo de institucionalização é a codificação. A codificação permite que os princípios institucionais sejam codificados, isto é, detalhados e especificados em rotinas e regras. A codificação é orientada pelo conjunto de princípios desejados, mas também é impactado pelas rotinas e regras existentes no processo (BURNS; SCAPENS, 2000; GUERREIRO; PEREIRA, 2006). As rotinas existentes na organização incorporam os princípios institucionais preexistentes e moldam as novas regras que, por sua vez, levam à formação das rotinas em voga. O processo de codificação se baseia nas conjecturas consideradas como adequadas, que compreendem os princípios institucionais, por meio de sua instanciação em significado, valores e poder existente.

A segunda etapa do processo é a incorporação. A etapa de incorporação envolve atores que passam para o campo da ação as rotinas e as regras já codificadas e pode envolver escolha consciente, mas normalmente é resultado de um monitoramento reflexivo e da aplicação do conhecimento tácito a respeito de como as coisas devem ser feitas. As novas rotinas e regras podem estar sujeitas à resistência caso as novas rotinas e regras desafiem os significados e valores existentes na organização ou no processo e quando os atores têm suficiente poder para interferir no processo (GUERREIRO; PEREIRA, 2006).

A terceira etapa do processo de institucionalização é a reprodução, a qual acontece à medida em que o comportamento repetitivo conduz à reprodução de rotinas. Burns e Scapens (2000) destacam que esta reprodução pode envolver uma escolha consciente ou inconsciente. A escolha consciente é mais provável quando os atores são capazes de reunir elementos que permitam coletivamente questionar as rotinas e regras já existentes. Soin et al. (2002, p. 255) observam que “[...] uma questão chave na avaliação de mudanças diz respeito à questão da reprodução. As mudanças foram realmente incorporadas em novas rotinas e regras ou elas são simplesmente intervenções passageiras?”

A quarta etapa do processo de institucionalização é a institucionalização em si, em que as regras e as rotinas se modificam na forma em que as coisas são e são reproduzidas por meio dos comportamentos repetitivos dos atores individuais. Nessa etapa os padrões atuais de comportamentos se tornam desassociados de suas circunstâncias históricas.

Trabalhos como os de Bogt e Scapens (2018), utilizam a estrutura desenvolvida por Burns e Scapens (2000) com o propósito de ilustrar o potencial investigativo quanto à natureza das práticas gerenciais em contabilidade. Guerreiro et al. (2008) testam o modelo de Burns e Scapens para a avaliação de um processo de institucionalização, chegando à conclusão de que o modelo pode ser utilizado como referência conceitual para a avaliação de um processo de mudança de sistemas.

Depois de apresentada a revisão da literatura, faz-se necessário, mostrar o caminho a ser seguido para a coleta de dados e apresentação dos resultados. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos, a apresentação da unidade de análise, o instrumento de coleta e seleção de dados.

3 Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo de pesquisa – analisar o processo de institucionalização de um modelo de gestão em uma empresa brasileira de varejo – optou-se pela condução de um estudo de caso descritivo. O estudo de caso busca compreender determinado fenômeno a partir da perspectiva das pessoas envolvidas nele, isto é, no contexto em que ocorre, sendo, portanto, uma abordagem investigativa adequada à natureza dos fenômenos sociais (GODOY, 1995; RICHARDSON, 1989). Reconhecendo-se a complexidade do processo de institucionalização, principalmente pela influência de pessoas, sistemas e processos ao longo do tempo, o estudo de caso se mostra como abordagem metodológica apropriada para tratar do fenômeno delineado nesta pesquisa.

3.2 Unidade de análise

O estudo de caso teve como unidade de análise o processo de institucionalização de um modelo de gestão na companhia Alfa S.A. (pseudônimo), responsável pela administração de duas importantes empresas brasileiras de varejo: Alfa1 e Alfa2. A companhia está presente em mais de 400 municípios brasileiros, em 20 estados e no Distrito Federal, dispondo de aproximadamente mil canais de venda físicos e empregando cerca de 50 mil pessoas. Com sede administrativa na região metropolitana da cidade de São Paulo, a companhia Alfa S.A. está posicionada como uma das maiores empresas de varejo de eletroeletrônicos do mundo. Com mais de 60 anos de história e tradição no mercado de eletroeletrônicos e móveis, a Alfa S.A. trabalha com marcas icônicas para o consumidor brasileiro, objetivando tornar-se a principal via de compras e de vendas do País.

Além do acesso à companhia por parte de um dos autores, a seleção do caso da Alfa S.A. se deu pelo seu sucesso em ajustar/adequar processos internos essenciais ao cenário econômico influenciado pela pandemia. Nesse contexto recente, a companhia tem trabalhado com foco e disciplina para conduzir ajustes necessários e continuar com a implementação de seu plano estratégico, assegurando a posição de liderança no mercado e fortalecendo seus diferenciais competitivos.

Devido ao fato de a pesquisa ter sido realizada na cidade de Fortaleza, dado o domicílio e o local de trabalho, além das restrições de locomoção pelas autoridades, decidiu-se investigar aspectos relevantes às filiais da empresa Alfa1, visto que na Região Nordeste não há filiais da empresa Alfa2.

Para melhor compreensão do estudo, analisou-se o processo de institucionalização de um modelo de gestão, enquanto mudança significativa ocorrida na empresa no ano de 2019. Nesse ano, a Alfa S.A. deixou de integrar um grupo empresarial estrangeiro, tendo sido adquirida pelos seus antigos proprietários. Com isso, o modelo de gestão focado em excelência operacional deixou de existir a partir de julho de 2019, dando espaço a um novo modelo ainda sem nomenclatura definida.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Três estratégias foram empregadas para a coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, análise documental e registros de observação direta. Buscou-se, assim, realizar uma triangulação dos dados com base nas considerações de Jack e Raturi (2006) visando um suporte mútuo entre os dados e, com isso, buscar maior validade dos achados, principal crítica a investigações de cunho qualitativo. A ênfase nos dados qualitativos para o estudo de caso tem a premissa de obter maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos sujeitos envolvidos, nível de realidade que não pode ser quantificado (GIL, 2011; YIN, 2005): o estudo de caso utiliza como forma de questão de pesquisa o “como” e o “por quê”, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2005).

Nesta pesquisa foram utilizadas como fonte de evidências documentais: relatórios diversos, Comunicados Internos (CIs) e o Código de Conduta Ética (CCE) (Tabela 1).

Tabela 1: Coleta de dados – documentação

Documentos	Descrição	Publicação
Código de Conduta Ética	Documento que orienta os funcionários quanto aos valores, princípios e diretrizes de conduta pessoal e profissional.	2019
Relatório Anual	Documento que apresenta as principais realizações e resultados financeiros da empresa para diversos grupos de interesse.	2018/2019
Relatório APIMEC	Relatório da Associação dos Analistas e Profissionais do Mercado de Capitais (APIMEC) sobre a empresa, a qual atua no desenvolvimento do mercado financeiro e de capitais. A entidade possui finalidade fiscalizatória.	2019
Comunicados internos	Comunicações da empresa sobre boas práticas, dicas de gestão de pessoas e processos operacionais em geral.	2019/2020
Relatórios	Relatórios mensais de resultados tanto local quanto regional para	2019/2020

mensais	acompanhamento dos resultados.	
Relatórios semanais (RS)	Relatórios semanais de resultados tanto local quanto regional para acompanhamento dos resultados.	2019/2020

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A Tabela 2 representa a coleta de dados por meio de entrevistas, as quais foram realizadas por meio de videoconferência. As entrevistas foram direcionadas a respondentes que possuíssem familiaridade com a implementação do novo modelo de gestão e que, assim, pudessem contribuir com percepções acerca de relações inerentes a esse processo. Foram entrevistados oito gerentes de loja, e o roteiro, com perguntas abertas, foi elaborado a partir dos elementos do modelo de Burns e Scapens (2000), i.e., hábitos, rotinas, regras e instituições inseridos no processo de institucionalização do modelo de gestão.

Tabela 2: Coleta de dados – entrevistas

Entrevistado	Cidade	Atuação na empresa (em anos)	Data	Duração
G1	Fortaleza	10	15/07/2020	41 min
G2	Fortaleza	7	15/07/2020	28 min
G3	Fortaleza	8	02/07/2020	21 min
G4	Fortaleza	7	31/07/2020	25 min
G5	Fortaleza	12	05/08/2020	33 min
G6	Fortaleza	12	28/07/2020	25 min
G7	Fortaleza	11	28/07/2020	26 min
G8	Fortaleza	2	24/07/2020	38 min

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A Tabela 3 traz a observação direta (reuniões presenciais, audioconferências, videoconferências, transmissão ao vivo por meio de redes sociais) e evidencia o tipo de observação, a data, o local, o assunto observado e observações gerais.

Tabela 3: Coleta de dados – observação direta

Data	Local	Ocasão	Assunto	Observação
04/03/2020	Sede da empresa Alfa1 em Fortaleza	Reunião presencial	Agentes digitais – página Facebook	Representante do marketing de São Paulo ministrou a reunião
09/03/2020	Canal físico em shopping center	Audioconferência	Estratégia da semana	O gerente regional conduziu a audioconferência
24/04/2020	Home office	Transmissão ao vivo por rede social	Estratégias para o período de pandemia	Conferência com o presidente da companhia
14/05/2020	Home office	Transmissão ao vivo por rede social	Estratégias para o período de pandemia	Conferência com o presidente da companhia
01/08/2020	Canal físico em shopping center	Audioconferência	Estratégias para o mês de agosto	O gerente regional conduziu a audioconferência

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Na coleta de dados via observação direta, o pesquisador se restringe a um papel passivo, conduzindo e registrando observações diretas ao longo da visita de campo (YIN, 2005). Nesta pesquisa, analisaram-se elementos pertinentes ao processo de institucionalização do modelo de gestão abordados em reuniões presenciais, videoconferências, audioconferências e processos diários observados in loco nos canais de venda físicos.

3.4 Análise de dados

Para análise dos dados, com a finalidade de se compreender o significado dos dados coletados, empregou-se a técnica de adequação ao padrão e construção da explanação, a partir

de recomendações de Yin (2015). Segundo o autor, a lógica de adequação ao padrão é desejável por comparar padrões empíricos a outros de bases prognósticas e, se os padrões coincidirem, os resultados encontrados ajudam o estudo de caso a reforçar sua validade. Já a construção da explanação como método de análise, objetiva construir uma explanação do próprio caso, não objetiva concluir o estudo, porém, desenvolve ideias a serem utilizadas em futuros estudos.

Os dados obtidos sobre a empresa foram confrontados às fases descritas no modelo de Burns e Scapens (2000): codificação, incorporação, reprodução e institucionalização.

4 Resultados e discussão

Nesta seção apresentam-se os resultados e sua discussão a partir da triangulação dos dados. A pesquisa foi realizada na empresa Alfa1, unidade de negócios da companhia Alfa S.A., com foco no processo de institucionalização de seu novo modelo de gestão. Às fases do processo de institucionalização presentes no modelo de Burns e Scapens (2000) – codificação, incorporação, reprodução e institucionalização – adequaram-se os dados obtidos, conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1 – Fases do processo de institucionalização

Fases	Objetivo	Dados Alfa1
Codificação	Definição (codificação) dos princípios institucionais idealizados, normalmente em rotinas e regras.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Dinâmica entre público interno e externo • Processos desburocratizados • Gestão de pessoas • Condições de negociação • Plataforma <i>online</i> • Análise de resultados em tempo real • Alinhamento de estratégias • Recursos financeiros
Incorporação	Por meio da política e das ferramentas de comunicação, a empresa estabelece diferentes frentes de comunicação, divulga as melhores práticas desenvolvidas e sugeridas pelos gestores dos canais de vendas. Rotinas e regras passam para o campo da ação.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação: e-mail, reuniões pelo aplicativo <i>Teams</i>, <i>WhatsApp</i>, transmissão ao vivo por redes sociais, “Alfa TV”, plataforma <i>Service Now</i>, portal “Você Sabia”. • Dinâmica entre público interno e externo: política de direitos humanos, política de comunicação institucional e imprensa, redes sociais. • Processos desburocratizados: autonomia para os gestores • Gestão de pessoas: <i>feedbacks</i> pontuais, uso da plataforma <i>Looqbox</i>, universidade corporativa “Alfa S.A.”, uso do aplicativo “<i>Prove Mobile</i>”. • Condições de negociação: autonomia de desconto e “Alfa Informa”. • Plataforma <i>online</i>: Alfa+, Alfa + mobile e crediário digital • Análise de resultados em tempo real via plataforma <i>Looqbox</i>. • Alinhamento de estratégias: plataforma de inteligência de negócios <i>Looqbox</i> • Recursos financeiros: BanQi, AsapLog, manutenção de loja, ações Alfa S.A.
Reprodução	Análise da incorporação efetiva das mudanças em novas rotinas e regras inerentes ao novo modelo de gestão.	Incorporação dos itens anteriores como parte das rotinas e regras, exceto o quesito “manutenção de lojas” sob a categoria recursos financeiros.
Institucionalização	Constatação da prática das novas regras e rotinas e da desassociação	Novos padrões processuais e comportamentos foram incorporados, tendo como principal fator

Quadro 1 – Fases do processo de institucionalização

Fases	Objetivo	Dados Alfa1
	dos atuais padrões de comportamentos em relação àqueles anteriores.	influenciador a desburocratização do modelo de gestão anterior. Processo de institucionalização de hábitos e rotinas referentes ao modelo de gestão foi plenamente incorporado.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

4.1 Primeira fase: codificação

Na primeira fase do processo de institucionalização proposto por Burns e Scapens (2000) há a codificação dos princípios institucionais idealizados, detalhados em rotinas e regras. Nessa etapa, Crozzati (1998) recomenda o alinhamento entre o modelo de gestão e a cultura organizacional, visto que a cultura determina o padrão de comportamento das pessoas e a eficácia dos processos organizacionais. As evidências obtidas no caso descrevem uma fase de codificação favorável ao processo de institucionalização. De acordo com os entrevistados, verificação documental e registro de observação, na fase inicial de implementação do modelo de gestão, houve a definição e comunicação dos seguintes elementos organizacionais pela alta gestão: a estrutura organizacional e as interações esperadas e possíveis entre os diferentes cargos a partir do novo modelo de gestão, as políticas de comunicação institucional, o estabelecimento de um comitê de ética de acordo com regras de governança precisas, uma política de direitos humanos e uma política de processos internos. A comunicação dessas regras e políticas foi respaldada pelas características da cultura da organização, algo já esperado por boa parte dos gestores, dada as práticas de atendimento, respeito, equidade e inclusão de funcionários e clientes e a busca pela padronização de processos de negócio. Além disso, reforçou a necessidade de consolidação de rotinas e processos de negócio, especificamente por meio da utilização de múltiplos canais de compra e de interação entre a empresa e o consumidor, porém, levando-se em consideração as diferenças de cada mercado regional.

O novo modelo de gestão não é excessivamente estruturado e burocrático, mas concede ao gerente regional maior autonomia e flexibilidade para executar os processos diários atinentes ao modelo de gestão. O novo modelo permite que o gerente regional faça solicitações diárias (produtos, materiais etc.) à sede da empresa de acordo com as necessidades operacionais e mercadológicas do momento; as atividades operacionais passaram a ser apoiadas por informações de mercado mais regionalizadas, incorporando outros dados e informações, relevantes ao processo de elaboração da estratégia, i.e., comportamento de competidores nacionais e, agora, locais também. Mencionou-se por um dos entrevistados que o modelo de gestão anterior era “totalmente estruturado” e “com a execução de atividades dentro de horários estabelecidos”. Sob a perspectiva dos entrevistados, “era um modelo totalmente engessado”, diferentemente daquele que o suplantou, um modelo “desburocratizado” e “com foco na aproximação com os clientes internos e externos”. Com a inserção de dados em aplicativos de celular, os gestores passaram a fazer o acompanhamento em tempo real das atividades executadas.

[...] ouvir mais as pessoas tornou-se um hábito muito importante no nosso dia a dia, até a forma de darmos *feedback* para os vendedores, quando a gente tira essa coisa engessada, essa coisa robótica, na forma com que a gente trabalhava” (ENTREVISTADO 4).

Dentre mudanças relacionadas a regras e rotinas evidenciadas e codificadas nesta pesquisa estão: incremento e aperfeiçoamento da comunicação organizacional, maiores objetividade e dinâmica entre os setores da empresa, desburocratização de processos de negócio, incremento do relacionamento entre funcionários com seus gestores imediatos, melhoria da gestão de pessoas, ampliação das condições de compra, interação dos gestores com as plataformas online, utilização de ferramentas de análise de resultados e melhor alinhamento

entre operações diárias das lojas físicas e a estratégia organizacional. Nesta pesquisa, a fase de codificação das regras e rotinas foi positivamente percebida devido principalmente a clareza da comunicação e simplificação dos processos.

4.2 Segunda fase: incorporação

Na fase de incorporação, os princípios institucionais desejados estão efetivamente codificados a partir de regras e rotinas (BURNS; SCAPENS, 2000). A Alfa1, por meio de novos canais de comunicação interna, passou a divulgar melhores práticas desenvolvidas e compartilhadas por gerentes de canais de venda físicos e, com isso, as rotinas e regras passaram a ser mais facilmente implementadas no dia-a-dia das operações. Os entrevistados mencionaram que o novo modelo de gestão, com procedimentos menos rígidos, proporcionou um suporte útil ao desempenho das operações, contribuindo para a satisfação e eventual apoio dos seus usuários. Diante desse fato, os gestores não demonstraram resistência quanto às regras e rotinas incorporadas pela gestão superior, apesar de uma fase de ajustes já esperada, porém apoiada pela divulgação de melhores práticas desenvolvidas e registradas nas operações de lojas, via de múltiplos canais de comunicação integrados: e-mail, transmissões por redes sociais, reuniões via aplicativos de comunicação e, também, canal de comunicação corporativo semanal entre diretores e gestores. Além disso, a empresa passou a utilizar diferentes plataformas para comunicação integrada: uma plataforma para abertura de ocorrências, utilizada para resolução de problemas de gestão de fluxos de trabalho e permite o agrupamento de informações em um só lugar e o portal “Você Sabia”, portal de comunicação interna direta com os funcionários sobre informações pertinentes aos processos diários, auxiliando gerentes de loja na resolução de dúvidas frequentes ou minimizando erros de operação.

Verificou-se a necessidade da geração de conteúdo a partir da incidência recorrente de perguntas de funcionários durante o treinamento, bem como registros de ocorrência abertos sobre o mesmo tema, erros similares na abertura de ocorrências, erros recorrentes no cadastro de informações ou necessidades de atualização de alguma informação pontual. Numa esfera mais abrangente de comunicação com o público externo e em nível corporativo, a Alfa1 formalizou sua política de direitos humanos, uma política de comunicação institucional e imprensa e passou a se inserir mais ativamente nas redes sociais, utilizando-as como ferramenta de vendas e de comunicação institucional. Os diferentes canais de comunicação orientados às necessidades específicas dos gerentes forneceram-lhe apoio relevante quando da implementação, mas foi preponderante também na minimização de falhas e adaptação das operações face às restrições impostas pelas políticas de isolamento social em ocasião da pandemia de COVID 19. Nesse sentido, verificou-se nos relatos que tal contexto, que, por sua vez, promoveu uma integração maior entre gerentes e entre gerentes e demais funcionários, influenciou diretamente na velocidade e facilidade de incorporação de novas regras e rotinas.

A partir da triangulação dos dados, constatou-se que a empresa apresenta ferramentas de apoio aos gestores para conduzirem a gestão de pessoas de forma eficiente e desburocratizada. Estas ferramentas são: Plataforma *Looqbox*, Universidade Alfa e aplicativo *Prove Mobile*. A Plataforma *Looqbox* objetiva simplificar e massificar as informações dentro do universo corporativo, mostrando o resultado do dia e resultados mensais acumulados de todos os indicadores do canal de venda e por funcionário. Assim, com a facilidade de acesso tais informações, o planejamento e acompanhamento estratégico dos resultados e processos se tornam mais eficientes, assertivos e representativos da realidade. A Universidade Alfa é uma plataforma de educação corporativa que oferece cursos e treinamentos gratuitos sobre diversos temas e finalidades aos funcionários da companhia Alfa em todo o Brasil. A iniciativa tem como objetivo desenvolver talentos, criar oportunidades de carreira, além de fornecer um suporte de desenvolvimento pessoal e facilitar a execução das atividades diárias. Já o *App Prove Mobile*, focado na mobilidade corporativa, isto é, possibilitando o uso de ferramentas móveis para auxílio ao trabalho, é um canal de comunicação entre a empresa e os funcionários em que são

transmitidas informações atualizadas sobre a empresa e dicas para consecução de metas e resultados individuais.

Dentre os comunicados semanais transmitidos por esse aplicativo estão: instrução de exposição de produtos em ofertas, campanhas vigentes da semana, principais serviços e meios de pagamentos, orientações de vendas, incentivos aos funcionários e assuntos diversos. Além das informações comerciais que auxiliam os gestores na execução das atividades, os gestores possuem autonomia para conceder descontos em alguns produtos específicos. Para auxiliar o processo de venda a empresa possui o sistema Alfa+ nos computadores da loja e o Alfa+ *mobile* nos celulares, no qual os vendedores realizam todo o registro de atendimento aos clientes.

Quanto aos recursos financeiros da empresa, os entrevistados mencionaram a contratação de o *BanQi*, uma conta digital com cartão de crédito e saques gratuitos, em que os clientes podem fazer depósitos, pagamento de boletos e contas, transferência de dinheiro, recargas de celulares e de bilhete único, pagamentos com *QR Code* e carnê digital. Mencionaram também sobre a contratação da *AsapLog*, empresa especializada em logística e tecnologia voltada ao atendimento aos canais de *e-commerce*. Quanto à conservação e manutenção do layout de loja, apenas um entrevistado avaliou de forma negativa, mencionando que a empresa investe pouco nessa área. Diante de tais fatos, observa que as ações da Alfa S.A. nas bolsas de valores têm aumentos significativos a cada acontecimento positivo comunicado ao mercado.

A partir do trabalho de Guerreiro et al. (2008), verificou-se que a incorporação (codificação) das novas regras e rotinas foi efetivamente implementada, facilitada ainda por treinamentos e incentivos. Conforme discutido, incorporou-se um número maior de regras e rotinas por meio de canais de comunicação, imprescindíveis ao novo modelo de gestão implementado. A pandemia, enquanto influência externa, exerceu também um papel de facilitador ao processo de codificação, promovendo aceitação e estabilização de novas práticas e uso de novos canais de comunicação em um contexto de incerteza, especialmente com as medidas de isolamento social impostas pelos governantes.

4.3 Terceira fase: reprodução

Na fase de reprodução analisou-se a incorporação das mudanças *de facto* em novas regras e rotinas integrantes ao novo modelo de gestão, ou se as iniciativas de codificação foram apenas intervenções passageiras. Uma vez que a instituição materializa formas de pensar e agir (GUERREIRO; PEREIRA, 2006), no caso da Alfa1, dentre os principais elementos descritos pelos entrevistados e que explicam a reprodução das nova regras e rotinas ou materialização da instituição, estão a facilitação dos processos de negócio e ampla comunicação entre gestores e funcionários, inclusive avaliações de desempenho, possibilitada pela implementação dos diferentes canais. Quando as rotinas e regras passam para o campo da ação, elas são incorporadas e reproduzidas de forma eficaz, pois saem de uma condição burocrática, com isso, os gestores têm maior flexibilidade quanto à execução das atividades diárias, fazendo com que essas rotinas e regras sejam incorporadas e reproduzidas de forma natural. Conforme observado, não houve resistências no processo de reprodução: os entrevistados mencionam flexibilidade na execução das rotinas diárias, um aspecto relevante ao desempenho das atividades dos funcionários.

4.4 Quarta fase: institucionalização

A quarta etapa do processo de institucionalização é caracterizada pela reprodução constante de rotinas na organização e os padrões de comportamentos atuais são definitivamente desassociados dos padrões anteriormente vigentes (BURNS; SCAPENS, 2000). Em relação ao caso, observou-se que o modelo de gestão anterior dispunha de regras bem definidas e institucionalizadas; já os hábitos marcados por resistência, uma vez que o modelo de gestão anterior era descrito como “muito engessado” e “burocrático”, fruto principalmente de exigências de um sistema de gestão estático e que não considerava a dinâmica das operações

de varejo. Com as novas mudanças e, graças a uma maior flexibilidade dos sistemas de gestão, grande parte das novas regras criadas em um grupo e posteriormente compartilhadas entre outros na empresa se tornam instituições mais facilmente aceitas pela maioria, pois se originaram de necessidades genuínas das operações, legitimadas como melhores práticas (BURNS; SCAPENS, 2000).

Diante do início da pandemia no início de 2020, com a Alfa1 já operando sob novo modelo de gestão, não foi difícil ajustar-se e mesmo sobressair-se diante de competidores. Todas as mudanças já indicadas, i.e., aperfeiçoamento de processos, ampliação da comunicação com clientes internos e externos, melhora dos processos de compra nos seus canais de vendas *online*, permitiram a manutenção de um número relevante de funcionários em regime de trabalho remoto (*home office*) e seus clientes continuaram a fazer suas compras, minimizando assim os impactos financeiros à companhia.

No processo de institucionalização de regras e hábitos em um modelo de gestão, os entrevistados apresentaram suas visões quanto a esse modelo de gestão atual.

Muito promissor, é óbvio que tudo que é implantado, com o tempo acaba precisando sofrer ajustes, mas é um modelo muito sólido, com uma melhor forma de fazer a mensuração de resultados. É nítido que a empresa melhorou os seus resultados. Como cada loja dentro do seu mercado acabou ficando muito mais competitiva, vendedores ganhando premiações cada vez maiores (ENTREVISTADO 2).

Além de ser assertivo, eu defino em uma empresa moderna, se tornou competitiva depois que ela passou a se preocupar com as pessoas e isso engloba nossos funcionários, nossos clientes, e tudo isso tem feito a diferença no nosso dia a dia. É tanto, que hoje nossos resultados decolaram bastante. Hoje, nós dominamos os principais mercados do Brasil por conta desses detalhes. Tenho certeza de que vamos continuar e eu quero fazer parte disso (ENTREVISTADO 3).

O modelo é assertivo, onde nós compreendemos o que precisa ser feito para melhorar o atendimento com nosso cliente, para trazer rentabilidade e que nosso negócio se perpetue (ENTREVISTADO 6).

Ao analisar o quarto processo do modelo de Burns e Scapens (2000), verificou-se que a institucionalização do novo modelo de gestão foi efetiva – não se evidenciou resistência por parte dos funcionários da organização diretamente afetados pela implementação do novo modelo de gestão; porém, houve claramente um período de ajuste em se tratando da utilização das ferramentas e canais de comunicação, bem como de procedimentos específicos, não rotineiros, observados especialmente no período de isolamento social imposto pelas autoridades em ocasião da pandemia. Dentre os principais elementos dessa efetiva institucionalização do novo modelo de gestão, estão o alinhamento do novo modelo de gestão às demandas operacionais dos funcionários, i.e., aperfeiçoamento dos processos de negócio, facilitando assim o trabalho e permitindo maior foco dos gestores e funcionários no desempenho do canal de vendas, flexibilidade em relação aos sistemas de gestão para adequar demandas específicas de cada região e a implementação e aperfeiçoamento de canais de comunicação, auxiliando assim a tomada de decisões mais rápidas e embasadas por meio ainda de sistemas de informação. Por outro lado, a pandemia que veio logo após o início da implementação do novo modelo, serviu como estímulo adicional para a rápida sua institucionalização, em especial devido ao cenário de incerteza causado pelo isolamento social. Como parte do novo modelo de gestão, a chamada mobilidade corporativa se fez essencial, característica que permitiu uma adaptação menos problemática à empresa nesse período.

5 Conclusão

O presente artigo aplicado objetivou descrever o processo de institucionalização de um

modelo de gestão em uma empresa brasileira de varejo como resposta a mudanças no ambiente estratégico e em meio à pandemia. De maneira a melhor contextualizar o fenômeno, realizou-se uma triangulação de dados para compreender diferentes faces da institucionalização desse novo modelo.

São contribuições teóricas desta pesquisa: a utilização da triangulação em si para análise de um fenômeno complexo, o que pode direcionar esforços futuros de investigação na mesma temática; a identificação de fatores internos relacionados ao aperfeiçoamento e crescimento profissional, incentivos à tomada de decisão, comunicação (entre funcionários e entre funcionários e clientes) e compartilhamento do conhecimento tácito como facilitadores do processo de institucionalização, isto é, que tragam benefícios percebidos aos funcionários, além de benefícios advindos com os meios de controle à alta administração; porém, o aspecto mais emblemático seja como um acontecimento fora do escopo do planejamento formal da empresa, como a pandemia veio a ser uma influência direta nesse processo, acelerando-o e, ao mesmo tempo, legitimando-o perante funcionários e os próprios clientes. Este achado leva a uma reflexão acerca do nível de antecipação a certas variáveis do ambiente estratégico que estão além do segmento econômico, demográfico, político-legal e sociocultural, mas mais associados a eventos de caráter global.

São contribuições práticas desta pesquisa: a apresentação do modelo de Burns e Scapens (2000) e de sua utilização na análise de institucionalização do novo modelo de gestão diretores da Alfa1 auxiliou a trazer maior compreensão aos processos e iniciativas realizados e também necessários a futuras implementações de ferramentas, práticas, modelos de gestão etc., por parte da alta administração.

Dentre as limitações da pesquisa, o modelo de análise reconhecido no âmbito da contabilidade gerencial, apresenta um foco restrito no fenômeno institucional abordado, porém, trata-se de um fenômeno de maior complexidade. Procurou-se, assim, aborda-lo a partir de uma triangulação de dados a fim de obter um retrato um pouco mais fiel de sua complexidade. Novos estudos na mesma empresa poderão revelar aspectos importantes desse processo de institucionalização do modelo de gestão, visto que o modelo já estará em vigor por mais tempo e, com isso, outros aspectos relevantes quanto à institucionalização das práticas e rotinas poderão ser observados. Em estudos futuros, sugerem-se análises de observações participantes nas rotinas operacionais de canais de vendas.

Referências

- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BASS, J. M.; NICHOLSON, B.; SUBRAHMANYAN, E. A Framework using institutional analysis and the capability approach in ICT4D. **Information Technologies & International Development**, v. 9, n. 1, p. 19-35, 2013.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1974.
- BEUREN, I. M.; DALLABONA, L.F. Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 96-116, 2013.
- BOGT, H. J.; SCAPENS, R. W. **Institutions, situated rationality and agency in management accounting**: extending the Burns and Scapens framework. Groninger - Holanda, p. 1-35, Jan. 2018.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.
- CONCEIÇÃO, O. A. C. O Conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 119-146, 2002.
- COOPER, S.; PARKES, C.; BLEWITT, J. Can accreditation help a leopard change its spots? **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 234-258, 2014.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

ESPEJO, M. M. dos S. B.; EGGERT, N. S. V. Why has not it worked? An empirical application of the extended Burns and Scapens' framework within the implementation of a controlling department. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 73, p. 43-60, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-9, 1995.

GOMES, R. C. Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 10, p. 77-98, Sep. 2018.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*, 30, 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-161. 1 CD-ROM.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. **Organização & Sociedade**, v. 15, 2008.

JACK, E. P.; RATURI, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORASSI, R. B.; REIF, E. M. R. L. G.. A Institucionalização de práticas de contabilidade gerencial com auxílio de uma consultoria gerencial em uma rede de farmácias Rodrigo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 2, p. 54-67, 2015.

NORTH, D. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

PECI, A. A Nova Teoria Institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da Teoria Institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

RIBEIRO, J. A.; SCAPENS, R. W. Institutional theories in management accounting change: contributions, issues and paths for development. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 3, n. 3, p. 94-111, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCAPENS, R. Understanding management accounting practices: a personal journey. **The British Accounting Review**, v. 38, p. 1-30, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SELZNICK, P. Institutionalism "Old" and "New". **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SEO, M.-G.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SIMÕES, A. M. D.; RODRIGUES, J. A. A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controle de gestão: contributos teóricos. **RIGC**, v. 10, n. 19, p. 1-24, 2012.

SOEIRO, T. de M.; WANDERLEY, C. de A. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 291-316, 2019.

- SOIN, K.; SEAL, W.; CULLEN, J. ABC and organizational change: an institutional perspective. **Management Accounting Research**, v. 13, p. 249-271, 2002.
- SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- THORNTON, P. H. O. W.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing Industry, 1958-1990. **The American Journal of Sociology**, v. 105, p. 801-843, 1999.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZUCCOLOTTO, R.; SILVA, G.; EMMENDOERFER, M. Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de contabilidade gerencial por perspectivas da teoria institucional. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 3, p. 233-246, 2010.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, 1977.