



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## PRESSÕES AMBIENTAIS, STAKEHOLDERS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: PROPOSIÇÃO DE METODOLOGIA DE ANÁLISE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL EM SETORES PRODUTIVOS

*Júlia Furlanetto Graeff*<sup>(1)</sup>

*Universidade Federal do Paraná – UFPR*

*Bruno Henrique Rocha Fernandes*<sup>(2)</sup>

*Universidade Positivo - UP*

*Rosangela Angonese*<sup>(3)</sup>

*SEBRAE/PR*

*Márcia Shizue Massukado*<sup>(4)</sup>

*Universidade Federal do Paraná - UFPR*

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo discutir e apresentar uma metodologia voltada à avaliação de pressões e *stakeholders* envolvidos na configuração de um dado campo organizacional levando em conta elementos de natureza técnico-instrumental e institucional para mapear o ambiente. Por tais razões, este estudo assume, em seu fundamento teórico, conceitos relacionados à teoria institucional, sobretudo Oliver (1992) e sua tipologia de pressões, e a abordagem dos *stakeholders* visando entender e mapear agentes relevantes num dado campo organizacional. A metodologia utilizada foi multi-métodos, sendo eles a pesquisa não-reativa e o estudo de campo. Como técnicas foram utilizadas a análise de dados secundários para mapeamento inicial do campo e apontamento das forças ambientais e o *focus group* com o fim de apurar pressões e fatores salientes, *stakeholders* e a interação entre ambos, respectivamente. Diversos cuidados foram tomados para a transposição dos conceitos à operacionalização metodológica. Após estas precauções, foi conduzido um piloto no setor de hortifruti na Região Metropolitana de Curitiba-PR. Como resultados podem ser apontados que os participantes não tiveram dificuldade em entender e utilizar os instrumentos; após as tabulações, chegou-se a resultados consistentes e coerentes com a realidade do setor; e, o cruzamento de pressões com *stakeholders*, considerando sua influência e desempenho sugeriu a adoção de algumas respostas coerentes com o que de fato os atores praticam.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente Institucional; Pressões Ambientais; Respostas Estratégicas; Metodologia de Análise.

## INSTITUTIONAL PRESSURES, STAKEHOLDERS AND STRATEGIC RESPONSES: PROPOSAL OF METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF ENVIRONMENT IN PRODUCTION SECTORS

### ABSTRACT

This article aims to discuss and present a methodology focused on the evaluation of pressures and stakeholders involved in an organizational field taking into account elements of technical-instrumental and institutional framework for mapping the environment. For these reasons, this study assumes in its theoretical basis, concepts related to institutional theory, particularly Oliver (1992) and her typology of pressures, and the approach of the stakeholders in order to understand and map stakeholders in a given organizational field. The methodology was multi-method, and they research and non-reactive field study. The techniques used were secondary data analysis for initial mapping of the field and pointing of environmental pressures and the focus group in order to determine pressures and salient factors, stakeholders and the interaction between them, respectively. Several precautions were taken for the implementation of the concepts to the implementation methodology. After these precautions, a pilot was conducted in the horticultural sector in the Metropolitan Region of Curitiba-PR. The results can be pointed out that participants had no difficulty in understanding and using instruments. After tabs, came up with consistent results and consistent with the reality of the sector, and the cross-pressures with stakeholders, considering their influence and performance suggested the adoption of some coherent answers to what the actors actually practice it.

**KEYWORDS:** Institutional Environment; Institutional Pressures; Strategic Responses; Analysis Methodology.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo discutir e apresentar uma metodologia voltada à avaliação de pressões e *stakeholders* envolvidos na configuração de um dado campo organizacional levando em conta elementos de natureza técnico-instrumental e elementos de base institucional para mapear o ambiente. A literatura no campo de estratégia e ambiente propõe diversos métodos de avaliação e diagnóstico ambiental mas, via de regra, tais abordagens enfatizam aspectos técnicos instrumentais, com foco na eficiência e racionalidade econômica (Oliver, 1992; Scott, 2001), desfocando forças de natureza institucional, como pressões isomórficas (DiMAGGIO; POWELL, 1983) e interesses políticos.

Por outro lado, estudos numa vertente institucional, sobretudo os realizados no Brasil, usualmente partem de procedimentos qualitativos para análise de ambiente, conduzindo análises de conteúdo de fontes secundárias de dados para

levantar pressões e, num segundo momento – conforme objetivos do estudo – adotar procedimentos quantitativos a fim de verificar a percepção de agentes acerca das pressões, e examinar suas diversas ações estratégicas. São exemplos desta abordagem Angonese (2008), Machado-da-Silva e Graeff (2008), Seifert Jr e Machado-da-Silva (2007), Cochia e Machado-da-Silva (2004), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), Machado-da-Silva e Barbosa (2002), entre outros.

Este artigo sugere a possibilidade de se estabelecer categorias prévias de elementos genéricos associados a cada grupo de pressões propostas por Oliver (1992) – instrumentais, sociais e políticas – para, em seguida, abordar um dado setor ou campo organizacional e avaliar a configuração de tais pressões em seu contexto particular. Por exemplo, pressões instrumentais poderiam ser decompostas em (e entendidas a partir de) fatores como “grau em que existem pressões por preços baixos (e redução de custos) no setor” ou “grau de necessidade de recursos financeiros no setor via crédito bancário, captação em bolsa via lançamento de ações (IPO- Initial Public Offering), entrada de sócios capitalistas ou investidores”. Nesta lógica, a caracterização de um campo organizacional no que tange à distribuição e intensidade das pressões instrumentais, sociais e políticas sobre ele incidentes seria mapeada mediante um processo de análise e síntese, a saber, examinar-se-ia cada fator que constitui um tipo de pressão e, na sequência, ter-se-ia uma idéia abrangente do campo reagrupando o conjunto dos fatores e pressões. Entende-se que a demarcação de uma “lista” prévia de fatores genéricos, em vez de (ou em complemento a) análises de conteúdo voltadas à emergência de fatores e pressões pode facilitar estudos comparativos inter campos organizacionais, uma vez que permite abordar diversos campos com uma “régua” comum.

Outra preocupação que embasa a presente proposta de metodologia é entender como os diversos agentes se entrelaçam na interação com as pressões, a saber, em vez de apenas constatar a existência da predominância de uma dada pressão, o estudo avança no sentido de caracterizar a interação recíproca entre ambiente e agente, assumindo o papel da agência na configuração de um campo organizacional (MACHADO-DA-SILVA et al, 2005).

Por tais razões, este estudo assume como fundamento teórico, conceitos relacionados à teoria institucional, sobretudo Oliver (1992) e sua tipologia de pressões, e a abordagem dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) para mapear agentes de um campo organizacional.

O artigo se divide em cinco partes: primeiro, após esta introdução, apresenta-se os fundamentos conceituais da metodologia proposta; segundo, discorre-se sobre a construção da metodologia e sua configuração final, no tópico denominado “abordagem metodológica”; terceiro, relata-se um caso aplicação da metodologia em um campo organizacional, a saber, o setor de hortifrutti da região metropolitana de Curitiba, Paraná. O quarto tópico, as “considerações finais”, analisa a metodologia, sua adequação, capacidade explicativa e potencial para adiantar ou sugerir comportamentos estratégicos aos agentes envolvidos, bem como propõe alternativas para teste, validação e consolidação da metodologia.

## 2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

O presente artigo propõe uma metodologia para leitura de um dado campo organizacional de forma a incorporar elementos técnico-instrumentais e institucionais, bem como entender a atuação dos principais agentes na configuração do campo. A metodologia se apóia em alguns conceitos, que busca operacionalizar e analisar em contextos particulares. Estes conceitos são: ambiente organizacional, suas pressões constitutivas e agentes componentes (*stakeholders*), e ações (e reações) estratégicas dos agentes face às pressões.

### 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A influência do ambiente sobre organizações e suas estratégias é tema recorrente no campo da Administração, com trabalhos que remetem à década de 50 (DILL, 1958; CHANDLER, 1962). De acordo com Hawley (1968) o ambiente pode ser considerado como todos os fenômenos externos as organizações que as influenciam ou podem vir a influenciar.

Hall (2004) aponta seis dimensões no ambiente organizacional, que são

condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. De acordo com o autor, ao separar o ambiente nessas dimensões é possível diferenciá-lo e descrevê-lo de maneira útil. Apesar disso, Hall (2004) aponta a dificuldade para identificar onde a organização termina e onde começa o ambiente, ou ainda selecionar quais aspectos são relevantes para a análise e tomada de decisões estratégicas. E conclui: as “organizações agem construindo ou inventando seus ambientes” (p.204).

Algumas perspectivas de análise do ambiente são as que derivam da teoria contingencial, das escolas “prescritivas” da estratégia (MINTZBERG et al., 2000), da abordagem da dependência de recursos (PFEFFER, 1981) e ecologia da população (FREEMAN, 1984), todas de foco notadamente racional. Nestas perspectivas, a decisão estratégica decorre da análise racional dos elementos ambientais sem destacar possíveis vieses na obtenção de informações acerca do ambiente (DAFT; WEICK, 1984) e a própria racionalidade limitada dos tomadores de decisão (SIMONS, 1970), mesmo que diante de dados ambientais “objetivos”, se isto fosse possível. Exemplos de técnicas de mapeamento ambiental (*environmental scanning*) com tal foco incluem a análise PEST (fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos), cinco forças de Porter (1985), atratividade, ciclo de vida do setor, entre outras (FERNANDES; BERTON, 2005), e classificações ambientais contingencialistas como a de Hall (2004).

Diferente da visão de ambiente das teorias da contingência, escolas “prescritivas”, dependência de recursos e ecologia da população, que privilegiam o ambiente técnico e seus efeitos, a teoria institucional na proposta de Meyer e Rowan (1991) procura caracterizar o ambiente em termos técnicos e institucionais, considerando que o ambiente impõe demandas à organização tanto de forma técnica e econômica quanto de forma social e cultural.

DiMaggio e Powel (1983) desenvolveram a tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente a fim de se tornarem mais homogêneas a ele. Segundo esses autores, o conceito que melhor capta o fenômeno de homogeneização denomina-se isomorfismo, sendo este entendido como processo que força as

organizações a se modificarem e a se harmonizarem às características e condições do ambiente.

As pressões ambientais para o isomorfismo podem resultar tanto de demandas competitivas técnicas, quanto de demandas institucionais. Pressões técnicas assumem um pressuposto racional "que enfatiza competição de mercado, mudanças de nicho e medidas de adequação" (DIMAGGIO; POWEL, 1983, p.77). Essa visão é mais relevante para organizações que operam em mercados competitivos abertos e relativamente livres. Por outro lado, pressões isomórficas de caráter institucional fazem com que as organizações incorporem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo legitimidade às suas ações. Segundo DiMaggio e Powel (1983, p.77), "as organizações não somente concorrem por recursos e consumidores, mas também por poder político e legitimidade institucional, bem como adequação social e econômica".

Oliver (1992) organiza as pressões ambientais sobre um campo em três categorias: pressões instrumentais, políticas e sociais. Na visão da autora, tais pressões agem tanto para incitar práticas isomórficas, como para precipitar mudanças, à medida que novas pressões emergem e provocam o descolamento de práticas institucionalizadas ao novo contexto.

Conforme Oliver (1992), as pressões instrumentais (funcionais) estão relacionadas com as considerações técnicas ou funcionais que comprometem ou levantam dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada. Conforme a autora, as pressões instrumentais ocorrem: (1) quando as recompensas instrumentais para a conformidade são revistas, (2) quando há aumento na conscientização das especificações técnicas, demandas por eficiência e recursos, (3) as competições de domínio e tornando as práticas institucionais cada vez mais incompatíveis com objetivos econômicos e técnicos, e (4) quando eventos e dados dissonantes desestabilizam ou violam pressupostos organizacionais tradicionais. Scott (2001) considera que as pressões instrumentais são aquelas que nascem de problemas percebidos nos níveis de desempenho de práticas institucionalizadas.

As pressões políticas decorrem das crises de desempenho; da divergência de

crenças dos participantes em relação ao *status quo*; da pressão para adotar práticas inovativas; e da redução dos constituintes que apóiam as práticas usuais. Se o consenso entre os atores sobre os significados, valores ou validade de uma forma organizacional é a condição fundamental para a continuidade das práticas institucionais, o desenvolvimento do dissenso político ou conflito de interesses que quebram a unanimidade do acordo entre os membros organizacionais acarreta pressões políticas sobre o valor de uma prática particular.

As pressões sociais, para Oliver (1992), explicam muitas das condições sob as quais as organizações não são agentes pró-ativos da institucionalização nem pretendem centralmente abandonar ou rejeitar tradições institucionais. Tais condições incluem a fragmentação normativa de uma organização com as mudanças organizacionais, ruptura na continuidade histórica, mudanças em leis ou expectativas societárias que desencorajam ou proíbem a perpetuação de uma prática institucional e as mudanças estruturais para a organização, ou o ambiente da organização, que desagrega as normas e valores coletivos. Scott (2001) considera que as pressões sociais são aquelas associadas com a diferenciação de grupos e a existência de crenças ou práticas heterogêneas divergentes ou discordantes.

A análise de pressões permite identificar forças que influenciam a formação de um campo, entretanto, não especifica a contribuição de cada agente. Neste ponto, recorre-se ao conceito de *stakeholders* fim de gerar mais elementos para uma análise mais abrangente.

## 2.2 STAKEHOLDERS

As organizações estão inseridas em um ambiente no qual mantém relações com uma série de atores tais como fornecedores, colaboradores, clientes, governo, concorrentes, acionistas, comunidade local, entidades e associações entre outros. A análise de *stakeholders* é uma forma de descrever o ambiente das organizações ao destacar o papel e as funções dos diversos atores (organizações, grupos ou indivíduos), acentuando a convergência de interesses comuns e a importância de cada qual para a permanência da organização no ambiente.

Ainda que objetivo originalmente centrar sua análise em atores organizacionais muito da literatura tem sugerido, de acordo com Polonsky (1995, p.29) que a “[...] teoria de *stakeholder* permite a organização considerar um amplo espectro de influências quando desenvolve estratégias”. Esta amplitude de influências favorece a aplicação destas abordagens em estudos que focam o ambiente organizacional.

A abordagem dos *stakeholders* no estudo da gestão estratégica tem suas raízes na obra de Freeman (1984) e tem contribuído para os estudos organizacionais, em especial na área de governança (FREEMAN et al, 1983) e na análise institucional das organizações (MASON et al, 2007; GRAAF et al, 2007). Svendsen destaca que (1998, p. 2) “a teoria da gestão dos *stakeholders* ensinada na maioria das escolas de administração foca nos mecanismos que as organizações entendem e respondem às demandas de seus *stakeholders*”. Essa mesma ênfase no ambiente organizacional é apresentada por Gomes (2003) ao afirmar a importância dessa abordagem para identificar as questões internas e externas que podem impactar no comportamento e no desempenho das organizações. Para Frooman (1999) existem três correntes de pesquisa na abordagem estratégica de *stakeholders*: (a) uma relacionada à identificação dos *stakeholders* e de seus atributos, (b) a segunda focada nos interesses dos *stakeholders* e (c) a última direcionada à influência dos *stakeholders* na estratégia. Rowley (1997) afirma que a abordagem de *stakeholders* centra-se em apenas duas correntes, uma definindo o conceito de *stakeholder* e outra classificando-os em categorias para auxiliar no entendimento das relações existentes. Mitchell et al. (1997, p. 855) apresentam o seguinte questionamento para delimitar o que pode ser denominado como teoria de *stakeholders*: “quais grupos são os *stakeholders* que merecerem ou requerem atenção da gestão, e quais não?” Os autores verificam que tal questão pode ser respondida examinando quem é o *stakeholder* e o que é um interesse para ele e para a organização.

Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que detém posse, direitos ou interesses em uma organização e em atividades passadas, presentes e futuras. Tais direitos e interesses são resultados de ações da organização, podendo



ser legais, morais, individuais ou coletivas. *Stakeholders* com interesses e direitos semelhantes podem ser classificados dentro de um mesmo grupo: empregados, clientes, *shareholders*, etc. Para resumir, o conceito de *stakeholder* pode ser entendido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado pelos objetivos e atividades da organização (FREEMAN, 1984).

Os modelos de *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69; FREEMAN, 1984, p. 55) têm como figura central a organização ou grupo de organizações, circundado por relações com diferentes organizações, a citar: o governo, investidores, grupos políticos, clientes, comunidade financeira, grupos ativistas, associações de proteção ao consumidor, sindicatos, empregados, entidades de classe, competidores e fornecedores. A análise dos *stakeholders*, segundo os autores, preconiza que todas as pessoas ou grupos com interesses legitimados participando na organização, o fazem para obter benefícios e que a primeira vista, não há sobreposição de interesses. Dessa forma os relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders* apontam para várias direções.

O conceito de *stakeholder*, segundo Freeman (1984) traz algumas questões a serem consideradas: (a) Quem são os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance de objetivos da organização? (b) Qual o interesse do *stakeholder*? e (c) Qual o poder ou habilidade de uso dos recursos do *stakeholder*?

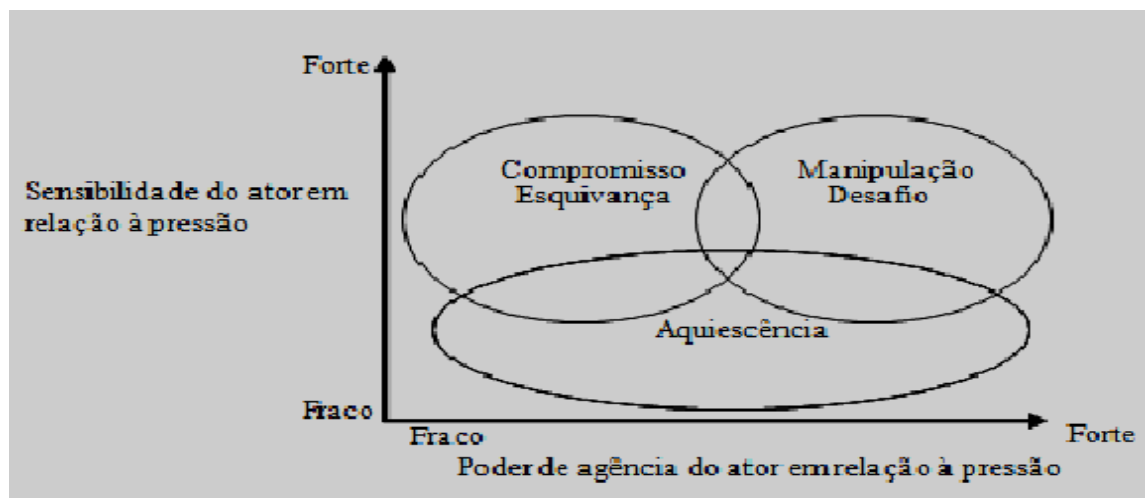
### 2.3 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

A interação entre pressões institucionais, representadas e afetadas por diversos *stakeholders*, influencia a ação organizacional, materializada em suas estratégias. Esse ponto ressalta a importância da conectividade entre organização e ambiente como premissa básica do pensamento estratégico, "a organização usa a estratégia para lidar com o ambiente" (CHAFFEE, 1985, p.89). Diante disso, parte dos esforços estratégicos de uma organização concentra-se em lidar com pressões e seus *stakeholders*. Oliver (1991) propõe respostas estratégicas genéricas, que vão de conformidade passiva até resistência ativa às exigências do ambiente institucional. As respostas estratégicas de Oliver são aquiescência (a aceitação das regras),

compromisso (que procura um equilíbrio entre expectativas de diversos públicos ou mesmo barganhar com grupos de interesses institucionais), esquivação (busca escapar às regras), desafio (que pode ser rejeitar, provocar ou atacar) e manipulação (que abrange cooptar, influenciar ou controlar). De forma mais específica, a compreensão das pressões e agentes influentes num campo pode favorecer o entendimento das ações estratégicas de uma organização de forma mais assertiva.

De alguma maneira, pode-se supor que as respostas estratégicas de um ator é função de sua sensibilidade em relação à pressão (tanto no sentido de influenciá-la como por sentir seus impactos) bem como seu poder de agência em relação à pressão (MACHADO-DA-SILVA et al, 2005). Organizações que conferem pouca importância a uma pressão tendem a responder em termos de aquiescência; à medida que percebem maior impacto da pressão, tendem a respostas mais ativas, que vão desde compromisso e esquivação, se notam que seu desempenho tem pouco poder de moldar a pressão, à manipulação e desafio, se creem que sua ação influencia a pressão. A figura 1 ilustra estas idéias.

**Figura 1 - Impacto da pressão, desempenho do ator e resposta estratégica**



**Fonte:** Os autores.

Diante do quadro conceitual exposto, o próximo tópico explica os procedimentos para construir a metodologia de avaliação de ambiente institucional e agentes a partir das noções de ambiente e pressões, e a teoria dos *stakeholders*.

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente tópico divide-se em duas partes: a) apresentação da construção da metodologia de avaliação de ambiente institucional; b) desenho final dos procedimentos e condições de aplicação da metodologia em campos organizacionais.

#### 3.1 CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA

O insight que despertou para a pertinência da construção de uma metodologia de avaliação de ambiente institucional partiu da constatação de que muitos estudos nesta área adotam abordagens qualitativas para levantamento das pressões que caracterizam um campo organizacional. Em geral, tais estudos realizam análises de dados secundários ou entrevistas e, mediante procedimentos de análise de conteúdo, extraem os fatores do ambiente mais relevantes ao contexto em questão. Em alguns casos, estes fatores são classificados em tipologias – como a de Oliver (1992) – e, na sequência, aplicam-se outros procedimentos para se aferir a intensidade com que tais fatores influenciam o campo estudado. Os procedimentos, evidentemente, variam conforme o foco do estudo, e vão desde administração de questionários a agentes com aplicação de técnicas estatísticas como análise fatorial, análise de cluster etc. – como nos estudos de Seifert Jr e Machado-da-Silva (2004), Machado-da-Silva e Graeff (2008) e Angonese, (2008) – a elaboração de mapas cognitivos (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 1999).

A análise de vários destes estudos sugere que a lista de fatores ambientais que influencia os diversos campos apresenta certa recorrência. Por exemplo, Seifert Jr e Machado-da-Silva (2007) na análise da indústria paranaense de alimentos observou a presença de pressões instrumentais como rivalidade entre as empresas, barganha de preços por parte de grandes redes, aspectos fito-sanitários; pressões sociais voltadas à adoção de práticas ambientalmente corretas em várias etapas da cadeia produtiva; pressões políticas referentes a acordos de comércio internacional, tributação, entre outros (em tempo, o trabalho de Seifert e Machado-da-Silva abordava a internacionalização do setor). Fatores semelhantes, com variações nas características e intensidade aparecem na análise do plantio direto em Machado-da-Silva e Graeff,

2008, indústria de cosméticos em Angonese, 2008, indústria de vestuário e alimentos em Cochia e Machado-da-Silva, 2004 e Guarido Filho e Machado-da-Silva, 2001, e no trabalho de Machado-da-Silva e Barbosa (2002) que identificou a presença de pressões contextuais técnicas e institucionais subjacentes aos fatores de competitividade, entre outros.

Ora, se há recorrência nos fatores que configuram um dado campo organizacional, não é possível inventariá-los a priori e partir a campo com uma lista pré-estabelecida? Sem a pretensão de desqualificar ou dispensar as análises de conteúdo para caracterização do campo, tal procedimento pode garantir produtividade em alguns desenhos de pesquisa, sobretudo em se tratando de estudos inter campos, em que partir de uma base comum pode facilitar a comparação dos resultados obtidos.

Com base neste objetivo, constitui-se uma equipe de pesquisa que trabalhou na elaboração de uma lista genérica de fatores que pudessem expressar os três grupos de pressões sugeridos por Oliver (1992). Além do próprio texto da Oliver (1992) que sugere alguns fatores, foram consultados outros autores institucionalistas como DiMaggio e Powell (1983); Meyer e Rowan (1991), Scott, (2001); Machado-da-Silva e Fonseca (1999). A opção por institucionalistas decorre da própria base epistemológica escolhida para a metodologia.

A equipe de pesquisa foi constituída por cinco pesquisadores na área de gestão, todos com nível de doutorado ou mestrado, à exceção de um especialista. Mediante três workshops de oito horas, o grupo elaborou um primeiro elenco dos fatores relacionados a pressões institucionais, denominado Quadro de impacto das pressões. A lista foi elaborada visando alcançar abrangência e generalidade em termos de pressões, buscando incluir o maior número possível de afirmativas que pudesse ser adequada para qualquer setor de interesse em investigar para realização de futuras intervenções. Em paralelo, o grupo elaborou mais duas ferramentas componentes da metodologia: uma para apontamento de *stakeholders* (Mapa de seleção de *stakeholders*); e outra para estabelecer a correlação entre *stakeholders* e pressão institucional (Mapa de relações entre *stakeholders* e pressões). Entre esses

workshops foram realizadas atividades dos pesquisadores para refinar e analisar os dados levantados.

Elaborada a escala de fatores, procedeu-se um *focus group* para uma primeira validação. De acordo com Krueger e Casey (2000) o *focus group* é um procedimento que permite a coleta de dados qualitativos sobre um determinado assunto. No caso, o *focus group* voltou-se à análise da pertinência da escala no setor de confecções, incluindo manufatura e varejo. Para este evento, de oito horas de duração, além da equipe de pesquisa, participaram dez analistas do setor e dois estudantes de doutorado em gestão. Já no convite explicou-se aos analistas que se tratava de um estudo preliminar para validação do instrumento, portanto esperava-se sua contribuição não só para aportar dados do setor em estudo, mas sobretudo para apontar pontos de melhoria no instrumento. A participação dos doutorandos consistiu num procedimento de arbitragem: visou avaliar o grau de conforto dos analistas no uso do questionário, anotar dúvidas e questões recorrentes, e proceder uma análise crítica tanto do evento quanto dos instrumentos. Vale mencionar que a equipe de pesquisa realizou um estudo prévio do setor em bases de dados secundárias antes da condução do evento, a fim de se familiarizar minimamente com o setor.

Essa simulação resultou na modificação de alguns procedimentos, como a melhor explicitação e entendimento do ponto da cadeia produtiva em que a análise deve focalizar e a revisão na redação de algumas afirmativas.

Realizada esta primeira validação, e incorporadas as sugestões advindas do *focus group*, fechou-se construção dos instrumentos da metodologia. O quadro 1 apresenta os fatores componentes do instrumento de avaliação das pressões. A lista possui 46 pressões, sendo 21 pressões instrumentais, 9 pressões políticas e 17 pressões sociais.

**Quadro 1 - Quadro de impacto das pressões**

<b>INSTRUMENTAIS</b>	
I 1	<b>PRECO/CUSTO</b> Grau em que existem pressões por preços baixos (e redução de custos) no setor.
I 2	<b>RECURSOS FINANCEIROS</b> Grau de necessidade de recursos financeiros no setor via crédito bancário, captação em bolsa via lançamento de ações (IPO- Initial Public Offering), entrada de sócios capitalistas, investidores etc. (ex. atividades agrícolas).
I 3	<b>ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS</b> Disponibilidade de recursos financeiros no setor via crédito bancário, captação em bolsa via lançamento de ações (IPO- Initial Public Offering), entrada de sócios capitalistas, investidores etc. (ex. atividades agrícolas).
I 4	<b>INSUMOS - FORNECEDORES</b> O acesso aos insumos e o relacionamento com fornecedores são variáveis importantes no setor.
I 5	<b>ESPECIFICAÇÕES TECNICAS</b> As especificações técnicas (qualidade, certificações, normatizações) são itens importantes para a competitividade das empresas no setor.
I 6	<b>ADEQUAÇÃO AS NORMAS INTERNACIONAIS</b> O setor tem demandas constantes para a adequação às normas internacionais.
I 7	<b>INOVAÇÃO DE PROCESSOS</b> O ambiente exige constantemente inovação nos processos organizacionais para reduzir custos, diminuir o tempo produção e melhorar a qualidade, otimizar o consumo de energia, reaproveitar água, resíduos, embalagens, entre outros.
I 8	<b>INOVAÇÃO EM PRODUTO/SERVIÇO</b> O ambiente demanda uma constante busca por inovações tecnológicas na forma de novos produtos/serviços, novos usos e mercados para os produtos/serviços existentes, entre outros.
I 9	<b>MÍDIA/PROPAGANDA</b> A mídia (seja através de propagandas nos diversos veículos, exposição na imprensa etc.) é um elemento de fundamental importância para o setor.
I 10	<b>RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</b> O ambiente demanda constante atualizações / pesquisas sobre o cliente para estabelecimento de relacionamentos e fidelização.
I 11	<b>CAMBIO</b> O setor é muito sensível às oscilações cambiais.
I 12	<b>JUROS</b> As taxas de juros influenciam nas atividades do setor.
I 13	<b>INFLAÇÃO</b> O setor é muito sensível às taxas de inflação (ex. por pressionar custos ou favorecer aumentos nos preços dos produtos, etc.).
I 14	<b>VARIAÇÃO NA RENDA DO CONSUMIDOR</b> A variação na renda do consumidor influencia significativamente no setor (ex., a demanda aumenta sensivelmente com o aumento da renda).
I 15	<b>INFRA-ESTRUTURA</b> A presença de uma infra-estrutura adequada (como a existência de portos, estradas, fibra ótica etc) é importante para o desempenho das atividades no setor.
I 16	<b>MAO DE OBRA QUALIFICADA</b> A disponibilidade de mão-de-obra qualificada é importante para o desempenho das atividades no setor, uma vez que as atividades requerem uma especialização muito grande.
I 17	<b>INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS NA INTERNET</b> A disponibilização de informações sobre as atividades/ produtos/serviços ofertados é importante nesse setor, pois influenciam diretamente no consumo.
I 18	<b>USO DA INTERNET NAS OPERAÇÕES</b> O uso da internet é fundamental para o setor (ex. compras eletrônicas, relação com fornecedores, etc).
I 19	<b>ASPECTOS FITO-SANITÁRIOS</b> O cumprimento dos aspectos fito-sanitários é uma exigência do setor.
I 20	<b>TERCEIRIZAÇÃO/VERTICALIZAÇÃO</b> Existe movimentos de integração entre as empresas da cadeia produtiva do setor por meio de práticas como terceirização (empresas subcontratam outras empresas para algumas etapas de sua produção ou serviço) e/ou verticalização (ampliação da atuação na cadeia).
I 21	<b>FACILIDADE DE ACESSO AOS PRODUTOS/SERVIÇOS</b> A facilidade de aquisição dos produtos/serviços (canais de distribuição) é um aspecto relevante para as atividades do setor.

**Quadro 1 - Quadro de impacto das pressões (Continuação...)**

<b>POLITICAS</b>	
P 1	<b>REGULAMENTAÇÃO</b> As leis e as regulamentações específicas têm grande importância nas atividades desenvolvidas pelo setor.
P 2	<b>TRIBUTAÇÃO</b> A tributação do setor está acima (ou abaixo) da média de outros setores (38%), possui forte impacto nos resultados e possui complexidade na aplicação de regras (ex. na indústria de cigarro a tributação tem forte peso).
P 3	<b>INFORMALIDADE</b> O setor possui um alto grau de informalidade (ex. empresas que trabalham sem registros, sonegam impostos, não registram funcionários etc).
P 4	<b>ACORDOS/POLÍTICAS PARA IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO</b> Os acordos comerciais e políticos, assim como o estabelecimento de políticas para importação/exportação são aspectos relevantes para o desempenho de atividades no setor.
P 5	<b>DIREITO COMERCIAL/PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b> Os aspectos de direito comercial e propriedade industrial (patentes, direitos autorais, copyright, marcas) devem ser observados para o desempenho de atividades no setor.
P 6	<b>FISCALIZAÇÃO</b> A fiscalização de órgãos governamentais, agências, reguladoras, órgãos de classe, entre outros, tem papel de destaque no desempenho de atividades no setor.
P 7	<b>COMPRAS GOVERNAMENTAIS</b> As compras governamentais são muito importantes para o setor.
P 8	<b>ORGANIZAÇÃO DO SETOR</b> O setor é articulado para a defesa de seus interesses (estimular ou barrar novas empresas que queiram entrar no mercado, aumentar os preços, reduzir os impostos).
P 9	<b>CRISES/ CICLOS ECONOMICOS INTERNACIONAIS</b> As diferentes crises e/ou ciclos econômicos internacionais devem ser observadas para o desenvolvimento de atividades no setor, dada a sensibilidade das mesmas.
<b>SOCIAIS</b>	
S 1	<b>PRESERVAÇÃO/IMPACTO AMBIENTAL</b> A observância de aspectos de preservação e impacto ambiental é importante para desenvolver atividades no setor (ex. ações de reflorestamento, emissão de gases poluentes na atmosfera, tratamento de água).
S 2	<b>CONSUMO ÉTICO/RESPONSÁVEL</b> A atenção aos aspectos como o consumo ético e/ou responsável são importantes para o desempenho das atividades no setor (ex. selos de origem e certificações).
S 3	<b>INFLUÊNCIA INTERNACIONAL</b> O setor é influenciado por práticas e tendências internacionais, tais como: moda, tecnologia, materiais, etc.
S 4	<b>PRESSOES ESTÉTICAS</b> O acompanhamento dos padrões estéticos é relevante para as o desempenho das atividades no setor.
S 5	<b>RESPONSABILIDADE NA COMUNIDADE</b> O desenvolvimento de atividades (esportes, cultura, teatro, bem-estar e projetos sociais) na comunidade em que está inserido é importante para o desempenho das atividades no setor.
S 6	<b>BOAS PRÁTICAS TRABALHISTAS</b> O desenvolvimento de boas práticas trabalhistas (como capacitação e desenvolvimento dos funcionários, benefícios adicionais, benefícios para familiares) é um aspecto relevante no setor.
S 7	<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b> A adoção de práticas voltadas a qualidade de vida e saúde dos empregados é aspecto relevante no setor.
S 8	<b>SEGURANÇA NO PRODUTO/SERVIÇO</b> O cumprimento de itens de segurança do produto/serviço representa um aspecto importante no setor (ex. produtos que possam apresentar riscos à integridade física do consumidor).
S 9	<b>PROTEÇÃO</b> A existência de atividades ilícitas (pirataria, contrabando e corrupção) causam impacto no setor.
S 10	<b>DIVERSIFICAÇÃO/NICHOS</b> A diversificação dos mercados consumidores e formação dos nichos (mercados consumidores específicos) são aspectos relevantes no setor.

**Quadro 1 - Quadro de impacto das pressões (Continuação...)**

S 11	<b>MODERNIDADE</b> Acompanhar as tendências de moda, tecnologia, design, etc, em produtos/serviços (ex. ter produtos de última geração ou ter o último lançamento) é importante neste setor.
S 12	<b>QUALIFICAÇÃO RECONHECIDA</b> A presença de um quadro funcional de qualificação reconhecida é importante no setor (professores, mestres e doutores, assim como agências de publicidade com profissionais premiados).
S 13	<b>ÉTICA/TRANSPARÊNCIA</b> Aspectos como ética e transparência são relevantes para as organizações que atuam no setor (ex. empresas de auditoria).
S 14	<b>NOTORIEDADE</b> Aspectos como certificações, prêmios, marcas, são relevantes para a atuação e competitividade das empresas, uma vez que o mercado consumidor e os <i>stakeholders</i> valorizam esse item (ex. vinhos premiados).
S 15	<b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b> A busca de atendimento de qualidade, satisfação e fidelização do cliente são práticas importantes no setor.
S 16	<b>CÓPIA DE PRÁTICAS E PRODUTOS</b> A cópia das melhores práticas e produtos do setor é uma atividade comum entre as empresas.

**Fonte:** Pesquisa em dados secundários e primários.

Neste ponto há que se ressaltar a dificuldade de categorizar cada pressão, uma vez que nem sempre elas são mutuamente excludentes, como sugerem Machado-da-Silva et al (2005).

Tanto para o *focus group* quanto na sua condição normal de aplicação, o instrumento foi concebido para que, diante de cada proposição, os respondentes assinalarem o seu “peso” no setor, numa escala de um (1- baixa incidência) a cinco (5- alta incidência), bem como justificar o conceito atribuído. Na sequência, após uma rodada de preenchimento individual, os participantes são convidados a discutir e consensar sua opinião em fatores cujas diferenças nos pesos atribuídos fossem superior a dois. Com este procedimento procura-se chegar a uma percepção intersubjetiva da composição de pressões no setor e suas razões subjacentes.

Outro instrumento validado no *focus group* foi o mapa de *stakeholders*. O mapa consiste em uma relação de categorias de *stakeholders* (Empresas, Órgãos reguladores/fiscalizadores, Entidades de Classe, Fornecedores-chave - incluindo agências publicitárias, marketing, RH, Canais de Distribuição, Indústria correlata - excluindo fornecedores, Produtos/serviços substitutos, Compradores-chave, ONG's/Cooperativas/Associações, Instituições de Crédito, e Outros), com espaço para indicação de até cinco integrantes em cada um destas categorias. Tanto no *focus group* quanto nas circunstâncias normais de aplicação, os pesquisadores os



participantes indicam, com base no estudo prévio de dados secundários do setor, alguns integrantes em cada uma das categorias. Aos participantes cabe manter ou excluir validar as indicações, e incluir outros *stakeholders*, justificando a decisão com base nos critérios: “a) defende e representa os interesses do setor em instâncias institucionais, como federações, sindicatos, etc; b) é benchmarking/referência para o setor; c) participa de discussões sobre o setor; d) oferece benefícios/soluções/serviços para as empresas do setor; e e) as ações desse agente interferem positiva ou negativamente no setor”.

O terceiro instrumento, Mapa de Relações entre *Stakeholders* e Pressões, é uma ferramenta que consolida as informações levantadas com o primeiro e segundo instrumento, e serve de base para realizar as entrevistas. São selecionados para entrevista *stakeholders* apontados o maior número de vezes para serem incluídos ou mantidos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS E CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

O *focus group* ajudou a desenhar e refinar as condições de aplicação da metodologia. Entende-se que se trata de uma metodologia de multimétodos que, conforme Brewer e Hunter (2006) é uma forma de observar um mesmo fenômeno a partir de diferentes métodos, propiciando assim uma triangulação dos dados sobre o fenômeno em análise.

De acordo com Brewer e Hunter (2006) a pesquisa multimétodo testa a validade das medições, hipóteses e teorias a partir da triangulação. Nessa direção a validade é obtida pela concordância entre um conjunto de dados e a invalidez pela discordância, o que não implica na obrigatoriedade do uso de todos os tipos de métodos em todos os estudos.

Para coleta dos dados, a metodologia utiliza dois métodos: (1) Pesquisa não-reativa; e (2) Estudo de campo. A pesquisa não-reativa, conforme Brewer e Hunter (2006) inclui a análise de arquivos, pesquisa histórica narrativa e análise de documentos. Como técnica utiliza-se a observação indireta, ou seja, a análise de

dados secundários para mapeamento inicial do campo e apontamento das forças ambientais.

O estudo de campo, conforme Brewer e Hunter (2006) é caracterizado pela observação dos comportamentos, no ambiente ou cenário natural onde o fenômeno estudado acontece para construir teorias “realísticas”. Como técnica, a metodologia utiliza o *focus group* com o fim de apurar pressões e fatores salientes, *stakeholders* e a interação entre ambos.

O roteiro de aplicação da metodologia de ambiente combina pesquisa em dados secundários (livros, documentos, web-sites) e pesquisa em dados primários (questionário e entrevistas). A pesquisa em dados secundários consiste na definição do setor em estudo, com o levantamento de informações sobre o setor em fontes como revistas especializadas, relatórios setoriais, boletins socioeconômicos, entre outros. Os objetivos desta etapa foram (a) a descrição do macroambiente em seus aspectos governamentais, socioculturais, econômicos, tecnológicos e financeiros; (b) identificação da estrutura da cadeia produtiva e definição dos limites do setor em análise; (c) identificação das ações de intervenção empresarial e setorial realizadas no setor; e (d) identificação dos principais *stakeholders* do setor.

Nessa etapa obtêm-se os seguintes produtos: familiarização com o setor em análise; desenho da cadeia produtiva e definição do ponto da cadeia foco do estudo; e mapeamento dos *stakeholders* envolvidos. Esses produtos orientam a organização do *focus group*, em que serão levantados os dados primários.

A pesquisa em dados primários consiste na formação do *focus group* e em entrevistas. São convidados para participar do *focus group* os principais atores do setor identificados nos dados secundários. Com duração de cerca de duas horas, o evento ocorre da seguinte forma: 1) apresentam-se os objetivos do encontro; 2) apresenta-se o Quadro de Impacto das Pressões e instruções de preenchimento; 3) realiza-se o preenchimento do Quadro de Impacto das Pressões individualmente; 4) realiza-se a discussão das pressões que tiveram notas entre os integrantes do subgrupo com diferença superiores a 2, consensando nova nota para a pressão; 5) define-se os *stakeholders*, utilizando o Mapa de Seleção de *Stakeholders*, justificando as

inclusões, exclusões e manutenção de efetuadas. A atividade é realizada individualmente.

Os dados obtidos no workshop por meio dos dois instrumentos de pesquisa são tabulados, calculando-se a média, mediana e desvio padrão, de modo a obter um ranking das pressões e a lista dos *stakeholders* mais relevantes. As pressões que obtiverem médias superiores a 3,5, considerando o máximo de 15 pressões, são selecionadas para as análises seguintes. Esses dados subsidiam a preenchimento do terceiro instrumento, o Mapa de Relações entre *Stakeholders* e Pressões, que guia a realização das entrevistas.

A entrevista é estruturada e realizada com os atores apontados o maior número de vezes no Mapa de seleção de *Stakeholders*. A entrevista objetiva relacionar os agentes com as pressões, verificando a sua importância em relação à pressão. Para isso é utilizada uma escala likert de 5 pontos, sendo (1) importância muito fraca e (5) importância muito forte; e seu desempenho em relação à pressão, que poderá ser de (- 2): desempenho fraco em relação à determinada pressão prejudica o setor, a (+ 2): excelente desempenho em relação à pressão contribui para o setor. Por exemplo, o setor madeireiro é suscetível a pressões ambientais; o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) tem, por missão institucional, forte importância para a configuração desta pressão para as organizações do setor; entretanto, em um dado Estado sua contribuição pode ser considerada fraca pelos respondentes, seja por não dispor de infraestrutura e recursos para fazer valer seu papel, seja por adotar práticas não éticas como aceitação de suborno. Além disso, a entrevista procura obter informações sobre que ações são promovidas pelo ator entrevistado e de que forma elas são operacionalizadas.

Os resultados da aplicação do instrumento são: (i) intensidade de cada tipo de pressão no setor; (ii) um mapa com os principais *stakeholders*; e (iii) nível de participação dos agentes nas pressões incidentes sobre o setor.

A fim de testar o uso e implicações da metodologia, uma aplicação piloto foi realizada no setor de hortifrutí da região metropolitana de Curitiba-PR.

#### 4 O SETOR HORTIFRUTI DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA-PR (RMC)<sup>(5)</sup>

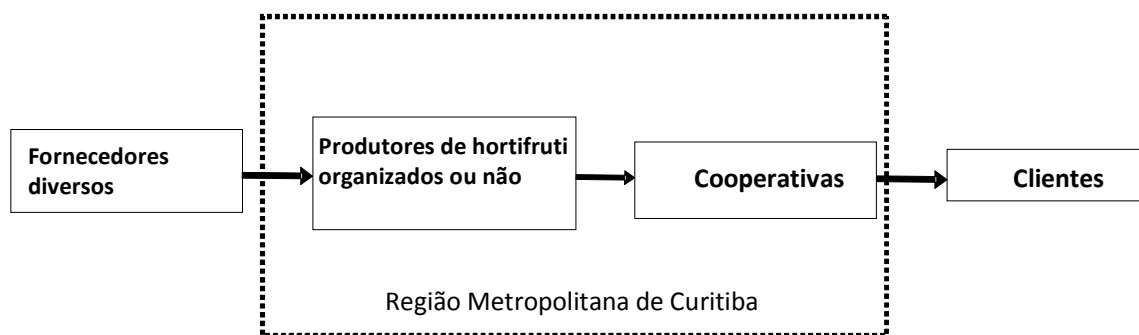
A Região Metropolitana de Curitiba (RMC) abriga trinta municípios e 31,45% da população do Paraná e é uma importante produtora e consumidora de frutas e hortaliças. Em 2006 a região produziu 336 mil toneladas de frutas, correspondente a 27% da produção do Estado, e 709 mil toneladas de hortaliças (SEBRAE, 2008).

A organização da cadeia produtiva do setor hortifruti envolve os produtores, em geral de pequeno porte; intermediários (*packing houses*); atacadistas ou centros de distribuição, com destaque para a CEASA (Central de Abastecimento do Paraná S/A); grandes supermercados; pequenos comércios varejistas; mercado institucional (programas sociais de alimentação familiar); e mercado internacional. Além disso, ocupam papel importante na cadeia produtiva as cooperativas e associações de produtores (SEBRAE, 2008).

Outros atores relevantes ao setor são: FAEP (Federação da Agricultura do Estado do Paraná); EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural); SEAB (Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Paraná); SMAB (secretaria Municipal de Abastecimento de Curitiba); SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado do Paraná); OCEPAR (Sindicato e Organização das cooperativas do Estado do Paraná); TECPAR (Instituto de Tecnologia do Paraná).

Por meio da pesquisa em dados secundários, optou-se por delimitar o estudo nos elos produtivos referentes aos produtores e cooperativas/associações, conforme ilustra a figura 2.

**Figura 2: Cadeia Produtiva do Setor Hortifruti da RMC**



**Fonte:** Pesquisa em dados secundários.

No *focus group*, participaram dez representantes de organizações e com eles buscou-se obter uma classificação das pressões por ordem de importância para o setor, utilizando o instrumento Quadro de Impacto. Após o preenchimento individual e debate coletivo, que transcorreu conforme o esperado, chegou-se às quinze pressões (Quadro 2).

**Quadro 2 - Pressões mais relevantes no setor de hortifruti da RMC**

	PRINCIPAIS PRESSÕES INCIDENTES SOBRE O SETOR HORTIFRUTI	NATUREZA
1	O cumprimento dos aspectos fito-sanitários é uma exigência do setor.	Instrumental
2	Grau em que existem pressões por preços baixos (e redução de custos) no setor.	Instrumental
3	A observância de aspectos de preservação e impacto ambiental é importante (...).	Social
4	A busca pelo atendimento com qualidade, satisfação e fidelização do cliente (...)	Social
5	A disponibilidade de mão-de-obra qualificada é importante para o desempenho (...)	Instrumental
6	A facilidade de aquisição dos produtos/serviços (canais de distribuição) é um (...)	Instrumental
7	O acesso aos insumos e o relacionamento com fornecedores são variáveis (...)	Instrumental
8	As especificações técnicas (qualidade, certificações, normatizações) são itens (...)	Instrumental
9	O ambiente demanda uma constante busca por inovações tecnológicas na forma (...)	Instrumental
10	A variação na renda do consumidor influencia significativamente no setor	Instrumental
11	O cumprimento de itens de segurança do produto/serviço representa um (...)	Social
12	A diversificação dos mercados consumidores e formação dos nichos (...)	Social
13	A cópia das melhores práticas e produtos do setor é uma atividade comum (...)	Social
14	A fiscalização de órgãos governamentais, agências, reguladoras, órgãos de (...)	Política
15	A atenção aos aspectos como o consumo ético e/ou responsável são importantes (...)	Social

**Fonte:** Pesquisa em dados primários.

Como pode ser observado há um grande número de pressões instrumentais (oito em quinze, ocupando três das cinco primeiras posições), característico de um

setor em que predominam os aspectos técnicos (DIMAGGIO; POWEL, 1983), dentre as quais se destacaram aspectos e fito-sanitários, e preocupações com pressões para redução de preço e custo. Em seguida, aparecem pressões sociais como a necessidade do atendimento as pressões ambientais, dadas as mudanças no perfil do mercado (OLIVER, 1992) e principalmente exigências dos consumidores em relação a preservação do ambiente e desenvolvimento de produtos sem agrotóxicos. As seis pressões de natureza social que aparecem na relação apontam mudanças nos aspectos normativos do setor (SCOTT, 2001) e demonstram mudança no padrão de consumo e preocupações da sociedade, no que se refere, principalmente, a poluição ambiental. Essa leitura indica uma ampliação das preocupações com a legitimidade das ações das organizações, além da preocupação com os aspectos técnicos. Somente uma pressão de natureza política foi apontada, referente à fiscalização de órgãos governamentais, agências reguladoras e órgãos de classe, que pode estar relacionada a natureza da atividade.

Após o apontamento das pressões mais relevantes, ainda no *focus group*, foram selecionados os *stakeholders* a partir de uma lista pré-elaborada com base nos dados secundários. Os participantes puderam optar por manter, incluir ou excluir agentes, indicando os critérios que justificassem tal decisão. Os critérios assinalados, de alguma forma permitem identificar o “poder” do ator dentro do setor.

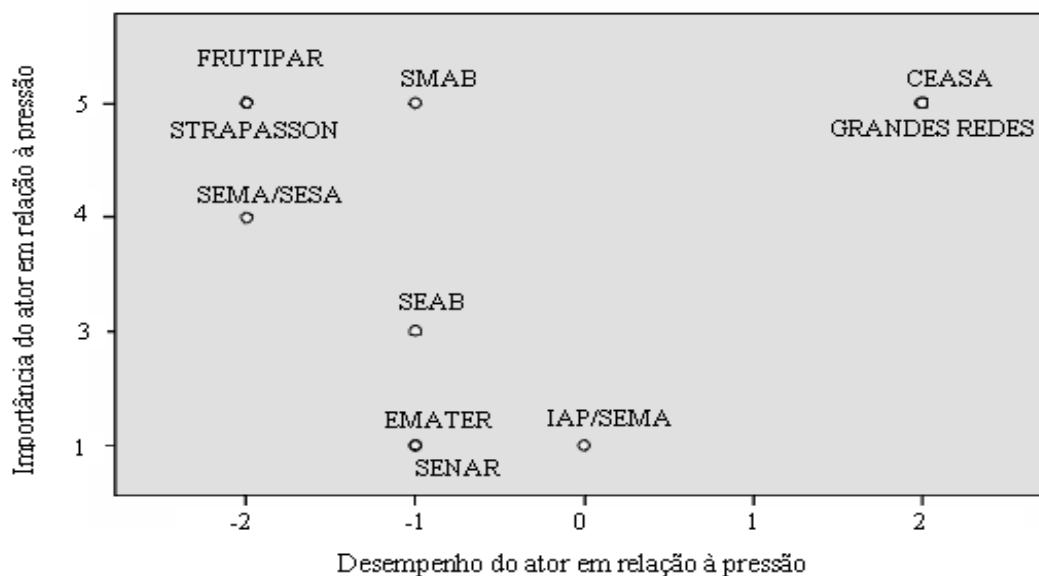
Após a realização do workshop foram realizadas entrevistas individuais com representantes dos *stakeholders* considerados mais influentes ao setor. Na entrevista solicitou-se que eles indicassem a relação entre as pressões e os *stakeholders*.

A figura 3, inspirada na figura 1, cruza a importância do agente com seu desempenho face à pressão, e aponta as respostas consolidadas das entrevistas para as pressões instrumentais de natureza fito-sanitária, considerada a mais importante para o setor. Observe-se que os atores têm diferentes influências em relação à pressão, bem como desempenhos diferenciados. Por exemplo, as grandes redes, a Vigilância Sanitária, a CEASA e o Strapasson (maior produtor da região) foram percebidos como atores de grande importância em relação à pressão, e ao mesmo tempo desempenhando satisfatoriamente seu papel de fazer cumprir o atendimento

aos aspectos fito-sanitários. Já a SEAB, EMATER e TECPAR possuem uma grande importância, contudo sua atuação deixa a desejar. Nesse caso seria interessante, como estratégia de intervenção, melhorar a atuação desses *stakeholders* para gerar no setor capacidade de atender as exigências fito-sanitárias. Por outro lado, o Banco do Brasil e a FRUTIPAR (Cooperativa para produção de frutas) foram percebidos como apresentando bom desempenho em relação à questão fito-sanitária, porém com pouco poder de contribuição neste item. A análise evidencia, assim, que agentes devem ser alvo prioritário de atenção para promover a alteração na configuração das pressões de modo a criar condições favoráveis.

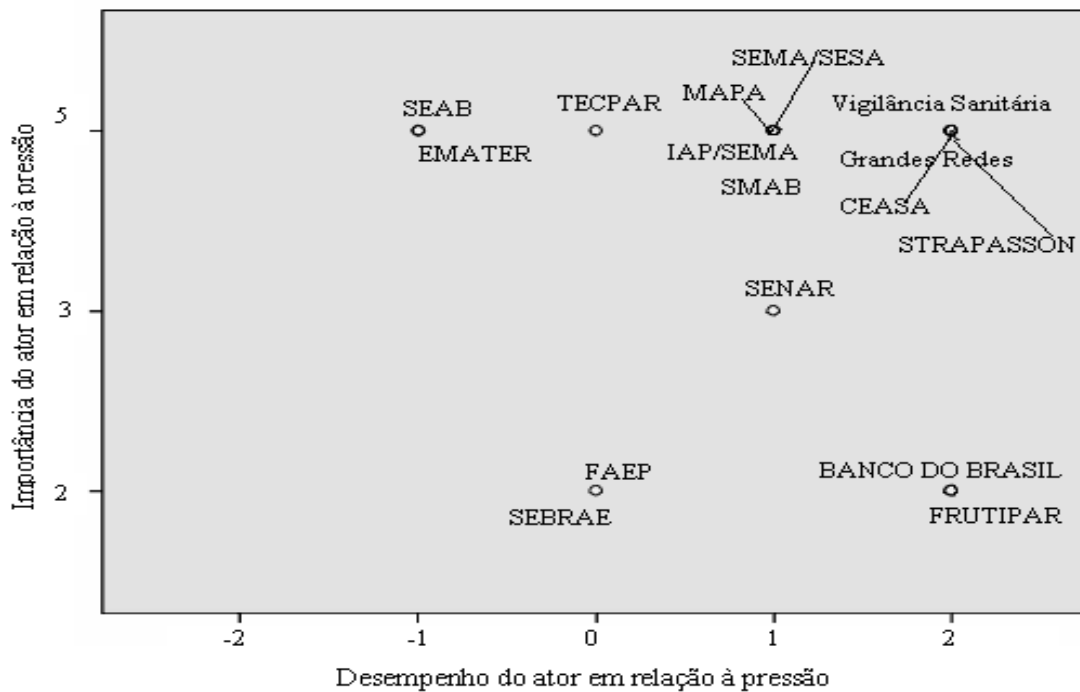
Outro recorte da análise sugere possíveis respostas estratégicas dos atores (OLIVER, 1991, e figura 1). Por exemplo, atores com pequena importância em relação a uma dada pressão podem responder em termos de aquiescência, sendo que as respostas podem ser mais ativas à medida que cresce seu poder de influência no contexto. Na figura 3, poder-se-ia supor que a FRUTIPAR tende a uma resposta de aquiescência, enquanto o Strapassom e grandes redes podem agir segundo estratégias de desafio ou manipulação, dada sua maior influência.

**Figura 3 - Aspectos fito-sanitários: importância X desempenho dos atores**



**Fonte:** Pesquisa em dados primários

**Figura 4 - Pressões por preços e custos baixos: importância X desempenho dos atores**



**Fonte:** Pesquisa em dados primários

Na Figura 4 é realizado o mesmo cruzamento levando em conta a segunda maior pressão incidente sobre o setor, a pressão por baixos preços e custos. Nota-se que CEASA e grandes redes são os *stakeholders* que mais influenciam essa pressão, dada a sua importância no canal de distribuição, conforme Gomes (2003). Em contrapartida, as empresas do setor, mesmo a maior delas (Strapasson) encontram-se inertes, face a esta pressão, dado tratar-se de um setor fragmentado onde o comprador estabelece as condições. Por outro lado, a baixa avaliação evidencia a baixa articulação do setor para se contrapor aos preços impostos pelos compradores. Em linha com as análises anteriores, os entrevistados enxergam os Banco de Brasil e Vigilância Sanitária com atores que desempenham seu papel em relação a esta pressão, mas de importância limitada neste quesito.

Do ponto de vista das respostas estratégicas, se TECPAR e FAEP tendem a responder em termos de aquiescência no que respeita a tal pressão, CEASA e grandes



redes, de um lado, e FRUTIPAR e Strapasson, de outro, tendem a respostas mais ativas, como compromisso, esquiva ou desafio e manipulação, por valorizarem o impacto da pressão de redução de preços e custos. Vale destacar que neste caso as ações tendem a opor um grupo a outro.

As análises aqui apresentadas para os dois fatores que configuram as maiores pressões podem ser estendidas aos demais fatores. Como resultado, a análise permite situar cada ator em relação às principais pressões, bem como pressupor suas respostas estratégicas ou mesmo indicar quais *stakeholders* envolver em iniciativas de intervenção no campo.

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo objetivou discutir e apresentar uma metodologia para avaliar pressões e agentes envolvidos na configuração de um dado campo organizacional considerando elementos de natureza técnico-instrumental e elementos de base institucional. Representa um esforço por complementar as técnicas difundidas de diagnóstico ambiental, notadamente com foco na eficiência e racionalidade econômica, inserindo um contraponto institucional, as pressões sociais e políticas que estimulam o isomorfismo organizacional.

A metodologia foi construída com base nos conceitos de pressões de Oliver (1992), teoria dos *stakeholders* e incorporando as respostas estratégicas de Oliver (1991) como possibilidades das organizações face à configuração do setor.

Para a transposição dos conceitos à operacionalização metodológica, vários cuidados foram tomados, desde composição de um grupo de pesquisa com conjugação de diversas opiniões, procedimentos de arbitragem e aplicação de uma simulação.

Após estas precauções, foi conduzido um piloto no setor de hortifruti na Região Metropolitana de Curitiba-PR. O piloto seguiu a metodologia proposta e gerou resultados instigantes. Primeiro, os participantes não tiveram dificuldade em entender e utilizar os instrumentos. Segundo, após as tabulações, chegou-se a resultados consistentes. Por exemplo, constatou-se que o setor está fortemente sujeito

a pressões instrumentais de natureza competitiva, com destaque a exigências fito-sanitárias e pressões por reduções de preços e custos, o que confirma análises de dados secundários e percepção dos entrevistados. Terceiro, o cruzamento de pressões com *stakeholders*, considerando influência e desempenho, sugeriu a adoção de respostas coerentes com o que de fato os atores praticam. Por fim, a metodologia aponta alternativas que os atores podem encaminhar para melhorar seu contexto de negócio.

Vale destacar que o caso apresentado não pretende ser conclusivo. Pelo contrário, representou um primeiro piloto para a metodologia. Para a validação mais completa faz-se necessário seu teste a um conjunto maior de setores, com uso de técnicas estatísticas como análise fatorial e cálculo do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, a fim de verificar a confiabilidade da escala – ações estas que vêm sendo adotadas na continuidade desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ANGONESE, R. **Ambiente, interpretação e estratégia: um estudo na indústria brasileira de cosméticos**. 2008. 241 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Positivo. Curitiba-Paraná.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Boston: MIT Press, 1962.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 11-35, 2004.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems, **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 409-433, 1958
- DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, 1999.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**. v. 25, n. 3, 1983, p. 88-107.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **The Academy of Management Review**. v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GOMES, R. C. **Does stakeholder orientation matter? Empirical evidence about power and influence in local government decision-making**. 2003. 334p. Tese (Doutorado Administração Pública) – Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia Paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, p.33-63, 2001.

GRAAF, Frank J. de; HERKSTRÖTER, Cor A. J. How Corporate Social Performance Is Institutionalised Within the Governance Structure: The Dutch Corporate Governance Model. **Journal of Business Ethics**. v. 74, p. 177-189, 2007.

KRUEGER, R.; CASEY, M. **Focus Group: A practical Guide for Applied Research**. Sage, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S, CRUBELLATE, J.M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de Institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GRAEFF, J. F. Desenvolvimento e Institucionalização de Práticas em Espaços Socioterritoriais: a Região dos Campos Gerais. O&S. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 233-252, abr./jun. 2008.

MASON, C.; KIRKBRIDE, J.; BRYDE, D. From *stakeholders* to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. **Management Decision**. v. 45, n.2, p. 284, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, R. K; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

OLIVER, Christine Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C.. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, 1981. v. 3, p. 1-51.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1985.

POLONSKY, Michael Jay. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 10, n. 3, 1995, p. 29-46.

RANSON, Stewart; HINNINGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p.1-17, mar. 1980.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SEBRAE. **Diagnóstico e Estudo da Cadeia Hortifrutigranjeira da Região Metropolitana de Curitiba-PR**. Curitiba: SEBRAE-PR, 2008.

SEIFERT JR., R. E. ; MACHADO-DA-SILVA, C. L. . Environment, resources and interpretation: influences in the internationalization strategies of the food industry in Brazil. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 4, p. 40-63, 2007.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationship**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998.

## NOTAS

(1) Doutoranda da CEPPAD/ UFPR - Universidade Federal do Paraná. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo. E-mail de Contato: [juliafgraeff@yahoo.com.br](mailto:juliafgraeff@yahoo.com.br)

(2) Professor de Graduação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - Universidade Positivo (PMDA/UP). Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo - USP. Contato: [bruno@up.edu.br](mailto:bruno@up.edu.br)

(3) Professora de Empreendedorismo nos cursos de pós-graduação da FAE e da UFPR. Gestora no SEBRAE-PR. Mestrado em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba - PR, Graduada em Administração de Empresas pela FAE de Curitiba - PR, Pós-graduação em Marketing e Propaganda pela FAE. E-mail para contato [rangonese@terra.com.br](mailto:rangonese@terra.com.br)

(4) Professora Assistente do Departamento de Turismo da UFPR. Dutoranda da CEPPAD/ UFPR - Universidade Federal do Paraná. Mestrado em Administração pela UFPR. Graduação em Turismo pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. E-mail de Contato: [massukado@ufpr.br](mailto:massukado@ufpr.br).

(5) Conforme prevê a metodologia, a caracterização do setor deu-se por meio do levantamento de dados secundários.