

ISOMORFISMO E FLEXIBILIDADE FACE ÀS PRESSÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL: UM ESTUDO JUNTO ÀS VINÍCOLAS EXPORTADORAS DA REGIÃO DA CAMPANHA GAÚCHA

ISOMORPHISM AND FLEXIBILITY FACING THE PRESSURES OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: A STUDY WITH THE EXPORTING WINERIES OF THE CAMPANHA GAUCHA REGION

Diego Echevengúá Borges¹
Flavia Luciane Scherer²

RESUMO

O presente estudo buscou identificar e analisar como está ocorrendo o relacionamento entre instituições e vinícolas exportadoras no ambiente institucional da Campanha Gaúcha, baseando-se, para tanto, no modelo proposto pela autora Christine Oliver (1991). Além disso, pretendeu-se verificar se as vinícolas fazem uso do isomorfismo em suas respostas às pressões do ambiente institucional para obterem legitimação na comunidade vitivinícola. Para tanto, foram revisados temas relativos à teoria institucional, em suas vertentes respostas estratégicas, pressões ambientais e isomorfismo, bem como se buscaram, em sítios eletrônicos e artigos acadêmicos, etc., pressões oriundas do ambiente institucional que impactem diretamente nas atividades das vinícolas em estudo. Foi realizado um estudo qualitativo, tendo como instrumento para coletar os dados primários, junto a três vinícolas que compunham a amostra, um roteiro de entrevista semiestruturado com três questões abertas. Entre os resultados, verifica-se que todas as vinícolas adotaram respostas estratégicas menos flexíveis face às requisições dos consumidores por práticas ambientalmente corretas.

Palavras-chave: Teoria institucional. Pressões do ambiente institucional. Repostas estratégicas.

ABSTRACT

The present study seek to identify and analyze how the relationship is occurring between institutions and exporters wineries in the institutional environment of the Campanha Gaúcha, relying on Christine Oliver's (1991) model. Moreover, this study seek to identify if the wineries make use of the isomorphism in their responses to the pressures of the institutional environment in order to legitimize their practices to the wine community. For this purpose, concerning with institutional theory were reviewed their tracks strategic responses, environmental pressures and isomorphism, and we sought in their websites and academics articles, pressures from the institutional environment that impact directly in the activities of the wineries in study. The present work can be characterized as qualitative study, and as a tool to collect primary data from the three wineries that made up the sample, a semi-structured guide of interviews with three open-ended questions was conducted. Among the results, it appears that all the wineries have adopted less flexible strategic responses to requests from consumers for environmentally friendly practices.

keywords: Institutional theory. Environmental pressures. Strategic responses.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. E-mail: diego.e.borges@hotmail.com.

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Atualmente é professora na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: flaviascherer@ globo.com.

1 INTRODUÇÃO

Considerando a influência exercida pelas instituições na organização de algumas dimensões da vida social, como na estruturação do mercado, aumentando ou diminuindo custos de transação ou ainda exercendo pressões culturais-cognitivas por meio de regras e padrões de conduta amplamente compartilhados que levam ao isomorfismo, torna-se oportuno entender como as organizações empresariais lançam estratégias para sobrepujar as pressões do ambiente institucional. Segundo Holanda (2003) e Meyer e Rowan (1977), com o intuito de obterem legitimidade de suas ações, as organizações procuram se adequar tanto às leis, normas e diretrizes impostas pelos legisladores, por associações do setor, bem como àquelas oriundas do pilar social - ex. interesse dos consumidores por produtos oriundos de empresas que não causem danos sociais e/ou ambientais (CALLEGARO, 2012; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2011)

No entanto, é válido ressaltar que algumas correntes dentro do aporte teórico institucional consideram as organizações como agentes da mudança em seus ambientes de ação. Entre essas, a teoria institucional comporta o modelo teórico de Oliver (1991), o qual revela as possíveis repostas estratégicas das organizações às pressões institucionais com vistas a mudar o ambiente³ a seu favor.

Nesse contexto, entende-se que a vitivinicultura da Campanha Gaúcha pode ser caracterizada como um setor que sofre pressões tanto do ambiente técnico no que tange, por exemplo, à busca por videiras que se adaptem ao clima e ao solo da região, e que, caso comprovadas a qualidade e a produtividade dos frutos na colheita, elas sirvam de base para sedimentar o *terroir* desta no âmbito nacional e internacional, como também a pressões do ambiente institucional na forma de, por exemplo, legislações governamentais e padrões de conduta estabelecidos pelas próprias organizações do setor vitivinícola. Ressalta-se que a região da Campanha está localizada entre os paralelos 30º e 50º e integra a metade sul do Rio Grande do Sul.

Apesar de a região da Campanha Gaúcha possuir o clima ideal para produção de vinhos finos (IBRAVIN, 2012; BLUME, 2008, CUNHA et al., 2012; EMBRAPA, 2003; RATHMANN, 2008) e, desde 2000, estar recebendo investimentos de fora do estado - como o recente investimento realizado pelo narrador esportivo Galvão Bueno, que lançou seu vinho Bueno Paralelo 31 produzido em parceria com o *Miolo Wine Group* -, as vinícolas enfrentam uma série de barreiras institucionais dentro do mercado nacional, que dificultam a obtenção de legitimidade de seus vinhos frente aos consumidores.

Mota (2003) expõe que, diante do aumento da concorrência e das instabilidades inerentes aos mercados nacionais, as empresas estão percebendo a globalização como um processo que lhes possibilita expandir as atividades, de modo a agregar, por meio da inserção e da troca de experiências em outras culturas, qualidade e eficiência à produção, requisitos básicos para competir em qualquer setor em nível mundial. Corroborando o pensamento do autor supracitado, Carpes (2012) expõe que a internacionalização de empresas dos mais variados portes e setores da economia traz consi-

³ Oliver (1991) demonstra que as respostas estratégicas das organizações podem ser acionadas visando a manter suas estruturas em conformidade com as pressões ambientais, seja porque a organização obterá recompensas por manter o status quo ou pelo fato de que, ao agir dessa maneira, não receberá punições de constituintes externos.

go oportunidades para que as empresas nacionais captem oportunidades e *insights* presentes no contexto global, pois, caso se mantivessem atuando somente no mercado interno, dificilmente os vislumbrariam.

Dentro desse contexto, o presente estudo objetiva identificar e analisar como está ocorrendo o relacionamento entre instituições e vinícolas exportadoras no ambiente institucional da Campanha Gaúcha, baseando-se, para tanto, no modelo proposto pela autora Christine Oliver (1991), o qual apresenta cinco respostas estratégicas às pressões institucionais, que variam desde a conformação até a manipulação das instituições. Além disso, dado que em outros estudos foi identificado que as empresas tornam suas estruturas e suas práticas similares umas com as outras perante as requisições institucionais (MEYER; ROWAN, 1977; VIEIRA; MACHADO, 2012; ROSSETO; ROSSETO, 2005), acredita-se ser importante para entendimento do fenômeno em sua amplitude identificar se no setor vitivinícola há presença do isomorfismo entre as vinícolas no processo de busca por legitimação de suas práticas junto à comunidade que constitui a vitivinicultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRESSÕES AMBIENTAIS

O estudo de Scott (2008) emerge no âmbito da teoria institucional como modelo para que se entenda o papel das instituições na sociedade. O autor apresenta três pilares das instituições que formam um movimento contínuo, saindo do consciente para o inconsciente, do legalmente imposto para o dado como verdadeiro entre as organizações e os indivíduos.

No que concerne ao pilar regulatório, Scott (2008) ressalta que o processo regulatório envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade da sociedade em geral ou das organizações e, quando necessário, manipular sanções - recompensas ou punições - em uma tentativa de influenciar o comportamento futuro. Cabe ressaltar que o processo regulatório pode ocorrer tanto por meio de mecanismos informais, envolvendo tradições populares, que, se não seguidas, levam ao isolamento dos indivíduos ou à vergonha pública, como também através de mecanismos altamente formais, tais como polícia e tribunal de justiça.

Em suma, a sociedade e as organizações, pelo sentimento de medo ou culpa, obedecem às leis emanadas pelo governo, pois o caráter coercitivo e punitivo destas impõe restrições ao comportamento humano, com vistas a manter a estabilidade social (SCOTT, 2008). Dentro desse contexto, empresas menores, quando dependentes de organizações maiores para sobreviver no mercado, geralmente tendem a obedecer às regras impostas pelas últimas, porque receiam perder parte de seus recursos.

No pilar normativo estão presentes e emergem normativas obrigatórias, que são compartilhadas por determinado grupo, uma vez que os participantes deste acreditam que seus valores e suas normas lhes conferem credibilidade e certificação frente à sociedade. Diante disso, Scott (2008)

alega que valores são concepções do preferível ou desejável, os quais, junto com a construção de padrões para os quais as estruturas existentes ou os comportamentos, podem ser comparados e avaliados. Quanto às normas, essas especificam como as “coisas” devem ser feitas, definindo, então, meios legítimos para alcançar fins que sejam substanciados de valor.

As instituições que emergem do pilar cultural-cognitivo - assim como as instituições que emergem dos outros dois pilares institucionais - servem de base para o surgimento de novas instituições e para manter aquelas já sedimentadas na sociedade. São seguidas de maneira ortodoxa pela sociedade, sendo interpretadas como constituintes da natureza da realidade social e também como modelos que servem para construir significados. A conformação às instituições culturais-cognitivas ocorre em muitas circunstâncias, dependendo do comportamento que determinada sociedade atribui como concebível. Por exemplo, seguem-se rotinas pelo fato de que elas são tidas como certas, ou seja, “esse é o jeito que nós fazemos as coisas”. Sendo assim, as empresas adotam as instituições, pois essas apresentam-se como crenças comuns, tidas como certas dentro do contexto social incerto, e/ou porque as organizações líderes na indústria cultuam práticas institucionalizadas que reconhecidamente são percebidas como eficazes no setor (SCOTT, 2008).

Hoffman (2001) apresenta a ideia de que as organizações não são unidades autônomas que podem deliberar ou acionar, de maneira isolada, estratégias sem considerar as influências externas que permeiam o ambiente institucional. Sabe-se que as organizações são pressionadas pelo ambiente institucional, tornando suas estruturas e ações isomórficas. Essa pressão é exercida por meio de instituições oriundas dos pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo, os quais visam a prover estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 2008).

2.2 LEVANTAMENTO DAS PRESSÕES AMBIENTAIS NA LITERATURA

A partir da revisão bibliográfica, delinear-se-iam quatro pressões oriundas do ambiente institucional com o intuito de identificar de que maneira as vinícolas estão respondendo ao desafio de gerenciar as demandas institucionais. Sabe-se que algumas requisições institucionais, tais como os altos impostos sobre o vinho nacional e o pedido de salvaguarda ao vinho brasileiro, podem ser caracterizadas como pressões ambientais e, assim, ser passíveis de análise sob o espectro das respostas estratégicas de Oliver (1991). No entanto, optou-se por analisar extensivamente três pressões ambientais que devem ser cuidadosamente gerenciáveis pelas vinícolas nacionais na busca por legitimidade e melhores *performances*.

2.2.1 Difusão do processo de Micro-oxigenização

Uma mudança no mercado de vinho que tem gerado discussões está relacionada com a difusão do processo de micro-oxigenização na produção de vinho, cuja autoria é do francês Michael Rolland, importante enólogo e consultor de vinhos. Michel Rolland opera em conjunto com mais de 100 produtores de vinho em 12 países: Hungria, Itália, França, Espanha, Portugal, Marrocos, África do Sul,

Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Índia e Brasil (MACHADO DA SILVA; WALTER; CRUZ, 2010; SAES, 2006). Por meio desse método de micro-oxigenação, cria-se um sabor internacional do vinho, fazendo que vinhos de diferentes localidades se assemelhem, como também capacita as vinícolas a produzir vinhos com certas características que demandariam longo tempo para obter caso não se utilizasse o método de Rolland.

Diante da difusão do método de Rolland, dois grupos têm provocado embates políticos dentro do mercado internacional vitivinícola. De um lado, países tradicionais, em especial, produtores franceses, buscam resistir à introdução do método, salientando que, caso o mundo adote o método, a individualidade e a personalidade oriundas do *terroir* desaparecerão. Por outro lado, alguns consultores, críticos e grandes propriedades americanas, com produção em larga escala e processo industrial, manifestam-se a favor da globalização do gosto do vinho, que, como já comentado, possibilita que, independente do local em que é produzida a bebida, seu sabor seja semelhante ao gosto globalizado (MACHADO DA SILVA; WALTER; CRUZ, 2010).

Nesse contexto, dois atores aparecem como empreendedores do processo de difusão da técnica de micro-oxigenação: o consultor Michael Roland, que desenvolveu a inovação, e um dos mais respeitados críticos de vinhos do mundo, Robert Parker. O último recebe constantes críticas de pequenos produtores de países tradicionais porque avalia positivamente os vinhos que aderem ao processo de micro-oxigenação somente por patriotismo, pois seu país de origem, os Estados Unidos, na visão dos produtores insatisfeitos com o método, ainda não descobriu seu *terroir*. No entanto, pelo fato de as vinícolas atendidas por Rolland conseguirem a elevação das notas atribuídas por Robert Parker, vinícolas de várias partes do mundo adotam, de forma isomórfica, a técnica de micro-oxigenação (MACHADO DA SILVA; WALTER; CRUZ, 2010).

2.2.2 ISO 14001

No mercado vitivinícola, há um aumento no número de vinícolas adotando certificados que têm como objetivo atestar que suas operações são ambientalmente corretas. Entre os certificados, a ISO 14001:2004, que, definida de forma simplista, especifica requisitos para a adoção de um sistema de gestão ambiental, pode ser considerada uma certificação expoente no mercado internacional para aquelas organizações que desejam legitimar sua imagem como empresas ambientalmente corretas, favorecendo a entrada em mercados com normas e regulamentações ambientais mais exigentes (DODDS et al. 2007; MIOLO WINEGROUP, 2009; ISO, 2013).

Flint e Golic (2009) buscam entender em seu estudo como os gerentes da indústria vitivinícola da Nova Zelândia conceituam o termo sustentabilidade, bem como de que maneira esses percebem o impacto de suas atividades ao longo da cadeia de suprimentos. Os autores constataram que, para muitos gestores na indústria do vinho, a adoção de práticas sustentáveis é uma forma de se diferenciarem da concorrência, tornado suas marcas intensamente competitivas no mercado global. Ainda, os autores concluíram que conceitos como diminuição da emissão de carbonos e/ou produção orgânica, quando estabelecidos e trabalhados de forma organizada em uma cadeia de suprimentos, apresentam-se como uma forma de obter diferenciação e vantagem competitiva.

2.2.3 Preocupação dos consumidores com vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas

A crescente preocupação com o meio ambiente vem mobilizando vários segmentos do mercado. Inúmeros órgãos governamentais e indústrias estão desenvolvendo políticas ambientais que diminuam impactos negativos à natureza, pois o desequilíbrio ambiental mostra-se como um fator impeditivo ao progresso industrial e à conservação do bem-estar e da saúde dos habitantes do planeta (PELIZER; PONTIERI; MORAES, 2007).

Observa-se que a sustentabilidade se tornou um tema importante não só do ponto de vista ambiental, mas também pelo viés político, econômico e social. Nesse contexto, os legisladores, as associações de setor e a sociedade civil, atuando de maneira interdependente, desenvolvem suas próprias leis e normas com o intuito de guiar a expansão do setor vitivinícola em direção a um caminho correto que não agrida o meio ambiente.

Entretanto, em alguns países, como o Brasil, a inserção da gestão sustentável nos processos organizacionais é recente e ainda não acontece em iguais proporções se comparada a outros setores (BARATA, 2007, *apud* CALLADO, 2010; SZOLNOCKI, 2013; DODDS et al. 2007; FORBES et al. 2010; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2012; WENDLER, 2009; SINHA; AKORIEE, 2010; CHRIST; BURRITT, 2013). Referente a essa problemática, Christ e Burritt (2013), apoiados no estudo de Ene *et al.* (2013) e Gabzdylova *et al.* (2009), expõem que a indústria vitivinícola não sofre o mesmo grau de supervisão e controle que as indústrias química e mineral, por exemplo, pois as implicações das atividades vitivinícolas junto ao meio ambiente são rotuladas pelos *stakeholders* como não poluidoras, passando a imagem de ser uma indústria “verde e limpa”.

2.3 ISOMORFISMO

O ensejo da integração do isomorfismo com as pressões ambientais está relacionado ao fato de que as pressões levam ao isomorfismo entre as estruturas organizacionais de empresas de um determinado setor. Isso porque as empresas, ao buscarem eficiência técnica para competir, importam, muitas vezes, estruturas-modelo organizacionais bem-sucedidas. Nesse mesmo sentido, organizações podem praticar o isomorfismo quando procuram (ou são obrigadas) manter suas ações e práticas em conformidade com as regras institucionalizadas nos territórios em que atuam para obterem a legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GUIMARÃES, 2005; MEYER; ROWAN, 1977).

Rosseto e Rosseto (2005) entendem o isomorfismo como o resultado de um conjunto de restrições que levam uma unidade da população a parecer-se com outras unidades que se encontram sob o mesmo conjunto de condições ambientais. A análise do processo isomórfico sugere que as características organizacionais se moldam a fim de aumentar a compatibilidade das condições ambientais

O isomorfismo, nas organizações, pode ser entendido como um processo pelo qual as organizações tornam seus processos e suas ações semelhantes pelo fato de serem pressionadas pelo ambiente. Assim, o isomorfismo ocorre por meio de três mecanismos: coercitivo, normativo e mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), o mecanismo coercitivo é usado pelas organizações para se adequarem às pressões formais e informais que emergem do ambiente no pilar regulatório. Em alguns casos, a mudança organizacional é iniciada como resposta a demandas governamentais. Sendo assim, o ambiente legal afeta muitos aspectos da vida organizacional, pois estar de acordo com as normas legais é mandatório.

O isomorfismo mimético, por sua vez, relaciona-se à imitação. É a incerteza oriunda de objetivos organizacionais ambíguos que leva organizações a copiarem outras organizações bem-sucedidas como modelos. Assim, modelos podem ser difundidos de modo não intencional, ou seja, indiretamente pela transferência ou pela contratação de empregados. Associações de comércio ou empresas de consultoria, ao contrário, podem difundir explicitamente práticas e/ou modelos organizacionais. Muitas vezes, a adoção de mudanças também atende a aspectos ritualísticos (SCHERER, 2007).

O terceiro mecanismo pelo qual ocorre o isomorfismo refere-se ao mecanismo normativo, o qual deriva, primariamente, da profissionalização. As profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações, pois, mesmo que os profissionais de departamentos diversos de uma empresa possam realizar funções diferentes entre si, geralmente, eles exibem muita similaridade com profissionais de outras organizações que exercem funções semelhantes às suas. Essa similaridade, segundo DiMaggio e Powell (1991), origina-se a partir de dois aspectos da profissionalização. O primeiro diz respeito à educação formal e à legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo está nas redes de profissionais que transpõem as organizações, entre as quais, novos modelos são rapidamente difundidos.

Apesar da ênfase dada por alguns institucionalistas quanto à forte influência ou ao impacto dos elementos institucionais que permeiam o ambiente institucional nas estruturas das organizações, estudiosos como Oliver (1991) e DiMaggio e Powell (1983) estabelecem em seus estudos que as organizações não só se conformam às instituições de maneira determinística, mas fazendo uso de conceitos como respostas estratégicas, agência e empreendedorismo institucional, estas acionam estratégias proativas.

2.4 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

No âmbito do institucionalismo, Hashimoto (2005) defende que o estrategista elabora suas ações e, concomitantemente, percebe atuais e possíveis normas, regras e crenças que vêm a se institucionalizar na sociedade com o intuito de elaborar planos para responder adequadamente a essas.

O modelo desenvolvido por Oliver (1991) enfatiza que respostas estratégicas das organizações visando a defender seus interesses econômicos e/ou sociais frente às pressões ambientais podem variar desde respostas estratégicas voltadas à conformidade até estratégias resistentes ou proativas, com nuances de variabilidade diante das instituições.

Com relação à primeira resposta, Aquiescer, Oliver (1991) ressalta que, embora organizações normalmente se conformem às pressões ambientais, aquiescência pode se configurar em diferentes táticas, sendo estas: hábito, imitação e obediência. A seguir, no quadro 1, apresenta-se a descrição de cada uma das referidas táticas.

Táticas	Descrição
Hábito	Seguem-se normas invisíveis e tidas como certas. Refere-se à adesão inconsciente ou cega a regras ou valores tidos como verdadeiros.
Imitação	Imitam-se modelos já institucionalizados. Consciente ou inconscientemente, imitam-se modelos institucionais bem-sucedidos.
Obediência	Obedece-se às regras e aceitam-se as normas. É uma forma de complacência consciente a normas, valores e crenças.

Quadro 1 - Táticas que compõem a resposta estratégica aquiescer
 Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1991)

A segunda resposta estratégica, Comprometer, de acordo com Oliver (1991), é tomada pelas organizações em situações em que elas consideram a conformidade desagradável ou impraticável. Nessas circunstâncias, as organizações podem utilizar as táticas equilibrar, pacificar ou barganhar. A seguir, no quadro 1, apresenta-se a descrição de cada uma das referidas táticas.

Táticas	Descrição
Equilibrar	Equilibram-se as expectativas dos públicos múltiplos. Procura-se acomodar as demandas institucionais de múltiplos constituintes em resposta às pressões ambientais.
Pacificar	Acomodam-se e apaziguam-se os elementos institucionais. Por meio dessa tática, as organizações conformam-se parcialmente às expectativas de um ou mais constituintes.
Barganhar	Negocia-se com constituintes externos. Barganhar envolve o esforço organizacional para obter concessões dos constituintes externos.

Quadro 2 - Táticas que compõem a resposta estratégica comprometer.
 Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1991)

A terceira resposta estratégica, fugir, é entendida por Oliver (1991) como uma tentativa da organização de evitar a conformidade ao escapar de regras ou expectativas do ambiente institucional. No campo da resposta fugir, estão acessíveis aos agentes organizacionais as táticas ocultação, proteção e escape. Apresenta-se, no quadro, 3 a exemplificação das táticas mencionadas.

Táticas	Descrição
Ocultação	Disfarça-se a não conformidade. Segundo a autora, a tática de esconder envolve mascarar a não conformidade por trás da aparente aquiescência.
Proteção	Afasta-se das conexões institucionais. Essa tática está relacionada com a busca por diminuir a inspeção ou a avaliação de constituintes.
Escape	Mudar objetivos, atividades ou domínios. A organização pode ter a necessidade de sair do local em que a pressão está sendo exercida, ou alterar significativamente seus objetivos, suas atividades ou seus domínios para evitar a necessidade de se conformar.

Quadro 3 - Táticas que compõem a resposta estratégica fugir
 Fonte: elaborado a partir de Oliver (1991)

A quarta resposta estratégica, desafiar, é a forma mais ativa de resistência aos processos institucionais. As três táticas que compõem essa resposta estratégica são despistar, recusar e atacar. No quadro 4, descrevem-se as referidas táticas.

Táticas	Descrição
Despistar	Ignoram-se normas ou valores explícitos. É utilizada quando as organizações percebem as instituições como fracas ou que divergem dos objetivos organizacionais.
Recusa	Contestam-se regras e normas. Organizações são mais propensas a desafiar as normas institucionalizadas quando se pode demonstrar que a racionalidade envolvida não se mostra como mais eficiente para determinada situação.
Ataque	Atacam-se as fontes de pressões institucionais. É tomada quando organizações sentem que seus direitos, seus privilégios e sua autonomia estão correndo riscos.

Quadro 4 - Táticas que compõem a resposta estratégica desafiar
 Fonte: elaborado a partir de Oliver (1991)

A quinta resposta estratégica, manipular, de acordo com Oliver (1991), é uma tentativa oportuna e propositada de cooptação, influenciar ou controlar as pressões ambientais e as avaliações externas. As três táticas que compõem essa resposta estratégica são cooptação, influência e controle. No quadro 5, descrevem-se as referidas táticas.

Táticas	Descrição
Cooptação	Importar constituintes influentes. A cooptação tem a intenção de neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade.
Influência	Configurar valores e critérios. É dirigida geralmente a valores e crenças institucionalizados ou definições e critérios de práticas ou <i>performances</i> já aceitas.
Controle	Dominam-se os processos e os constituintes institucionais. Dirige-se esforço para dominar e exercer poder sobre os constituintes externos que pressionam as organizações.

Quadro 5 - Táticas que compõem a resposta estratégica comprometer
 Fonte: elaborado a partir de Oliver (1991)

Cao e Pederzoli (2013) buscaram analisar as respostas estratégicas de 18 varejistas internacionais que possuem atividades no ambiente institucional chinês. Os autores identificaram que a aquiescência é uma estratégia apropriada na medida que esses varejistas seguem as regras regulamentares, normativas e cognitivas para criar pré-condições favoráveis para a entrada de mercado e para o desenvolvimento de relações comerciais. Os varejistas, em um primeiro momento, visavam a contribuir para o desenvolvimento econômico local através da cooperação com a indústria do país, para, posteriormente, exercer a estratégia manipulação. Para ter o poder de influenciar as políticas governamentais, esses agentes engendraram práticas de *lobbying*, como promoção da economia local, política de *pay-off* e contato próximo com políticos chineses.

Crubellate, Mendes e Junior (2009) apontam que as organizações tendem a não responder ao ambiente institucional (principalmente ao ambiente regulatório) de forma isolada ou mesmo direta-

mente. Isto é, atores sociais e instituições que possuem influência em determinado ambiente institucional servem de referência para aquelas organizações que desejam obter algum tipo de recurso em seus contextos de atuação.

Expostas as correntes pertencentes à teoria institucional, na próxima seção, com vistas a alicerçar a base empírica necessária para alcançar o objetivo do estudo, apresenta-se a metodologia de estudo.

3 MÉTODO

O presente trabalho apresentou como método o estudo de casos múltiplos, no qual, segundo Yin (2001), a análise deve seguir um experimento cruzado. O autor ressalta que os estudos de casos múltiplos consistem na investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva e abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2006), a primeira tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a segunda visa a descrever e interpretar os componentes de um sistema complexo de significados, direcionada ao longo do seu desenvolvimento (NEVES, 1996).

Quanto à técnica de levantamento dos dados, como fonte de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três empreendedores vitivinícolas da Região da Campanha. As entrevistas foram guiadas por um roteiro (protocolo) preestabelecido, cujo objetivo, para Yin (2001), está relacionado com a organização dos dados e com a confiabilidade do estudo, pois comporta um conjunto de informações ou evidências que refletem a linha geral de investigação.

O aporte de informações incluídas no protocolo foi obtido por meio de documentos, registros em arquivo, entrevistas, tabelas estatísticas, relatórios de pesquisa, bem como em arquivos de propriedade das vinícolas em estudo. Por último, para a análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), em confronto com os referenciais teóricos trabalhados no projeto.

3.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

3.1.1 Pressões ambientais

A definição constitutiva das pressões ambientais pode ser entendida como eventos que ocorrem no ambiente institucional e que pressionam as organizações para que se tornem homogêneas. Nesse processo, as instituições regulatórias, normativas, culturais-cognitivas emergem dos três pilares institucionais, as quais, associadas com outras atividades e recursos, pressionam a sociedade visando a prover estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008).

Quanto à definição operacional do conceito pressão ambiental, será realizada por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola entrevistado. Para identificá-las, utilizar-se-ão os três pilares institucionais desenvolvidos por Scott (2008): o pilar regulatório, em que estão presentes leis e regulamentos de cunho formal; o pilar normativo, no qual se encontram normas e convenções presentes repartidas em determinados setores; assim como o pilar cultural-cognitivo, em que se encontram as tradições e as convenções informais sedimentadas na sociedade.

3.1.2 Respostas estratégicas

A definição constitutiva de respostas estratégicas pode ser concebida como aquelas ações tomadas pelas organizações visando a defender seus interesses frente às pressões ambientais. As respostas estratégicas podem variar desde a conformidade aos padrões institucionais já sedimentados no ambiente até a resistência ativa dos agentes organizacionais, dependendo das pressões institucionais dirigidas e/ou dos objetivos traçados pelas organizações em seu planejamento (OLIVER, 1991).

No que tange à definição operacional de respostas estratégicas no presente artigo, assinala-se que será operacionalizada por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola com papel significativo em sua organização, tendo por base o modelo de repostas estratégicas desenvolvido por Oliver (1991).

3.1.3 Isomorfismo

Seguindo o pensamento de Rosseto e Rosseto (2005) e Scott (2008), pode-se conceber a definição constitutiva de isomorfismo como o resultado de um conjunto de restrições que levam uma unidade da população a se parecer com outras unidades que se encontram sob o mesmo conjunto de condições ambientais.

Já no que se refere à definição operacional do conceito isomorfismo no presente estudo, optou-se por operacionalizá-lo por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola com papel significativo em sua organização.

3.2 AMOSTRAGEM TEÓRICA

A amostra do presente estudo comportou três vinícolas que experienciaram o mercado internacional, seja na forma de exportação, como no caso das vinícolas Dunamis e Cordilheira de Santana, ou exportando e também estabelecendo pontos de venda próprios no exterior, sendo esses últimos fatos relacionados com a internacionalização da vinícola Miolo. Decidiu-se escolher essas vinícolas situadas na região da Campanha porque se encontram sob um ambiente institucional ambíguo, ou

seja, nesse há oportunidades (por exemplo, clima e solo propício para o cultivo de castas viníferas) para alavancarem suas vendas no mercado nacional e internacional, assim como existem entraves (ex. altos impostos e imagem da região da Campanha como produtora de vinhos ainda em construção) ao ganho de competitividade das vinícolas. Quanto às entrevistas, para preservar a confidencialidade das informações, para a identificação dos entrevistados foi utilizada a denominação entrevistada 1, para a gerente de exportação da Vinícola Miolo; entrevistado 2, para o diretor da Vinícola Dunamis, e entrevistada 3 para a diretora da vinícola Cordilheira de Santana.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na presente seção, buscar-se-á identificar como as vinícolas objetos de estudo respondem estrategicamente frente às pressões ambientais levantadas na literatura.

1-Difusão do processo de micro-oxigenação na produção de vinho (MACHADO DA SILVA;WALTER; CRUZ, 2010; SAES, 2006).

Essa pressão, de acordo com a classificação de Scott (2008), pode ser caracterizada de ordem normativa, pois a difusão dessa técnica deu-se por meio de consultorias de um dos enólogos mais influentes do mundo. Além disso, sabendo que Robert Parker, o crítico mais renomado no campo de produção de vinhos, tem atribuído notas altas aos vinhos feitos a partir as consultorias de Michel Rolland, pressupõe-se que as vinícolas que desejem ser reconhecidas no mercado através de notas desse crítico devam adotar o processo de micro-oxigenação por ele difundido. Diante desses fatos, tal situação se configura em uma pressão normativa. Com base nas respostas das entrevistas, é possível notar a incidência do caráter normativo:

Na verdade a Miolo é bem ao contrário, é isso que eu tô (*sic*) te falando, ela procurou as regiões bem diferentes para valorizar o *terroir* e oferecer na verdade um vinho a característica daquela região, da uva daquela região. Em 2003, a Miolo contratou uma assessoria internacional, que é o Michel Rolland, que é um enólogo francês, justamente para nos ajudar nesse sentido, para melhorar a qualidade, ele vinha realmente com experiência internacional, mas que pudesse nos ajudar no sentido de: nessa região eu tenho esse clima, esse solo, o que é melhor plantar? (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).

Tchê, do Michel Roland... eu sei que tem uma técnica de micro-oxigenação e tal, mas a nível prático não serve para padronizar o vinho. Se tu pega um vinho da Campanha e da Serra Gaúcha e micro-oxigena eles, eles não vão ficar (*sic*) iguais, não irão ficar padrão. Eu desconheço essa técnica dele específica. Da técnica da micro-oxigenação, a gente aplica essa técnica, a gente micro-oxigena. Mas a técnica do Michel Rolland faz bem pro (*sic*) vinho. Por isso existe a técnica de micro-oxigenação, até porque eu não sabia que ele tinha uma técnica. Talvez ele aplique a técnica que todos os enólogos conhecem de uma maneira diferente. Mas eu não sei qual é modo que ele aplica (Entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

Você tá (*sic*) falando que ele quer padronizar o negócio mundial, eu acho que não é bem isso. Isso é uma novidade pra mim. Eu acho que qualquer especialista não vai querer padronizar o vinho porque

o vinho não pode ser padronizado. Ele é uma consequência direta no *terroir*, ou seja, consequência do solo, clima e cultura das pessoas que trabalham ali, não tem como uniformizar. Quando você faz um vinho que nem a *Cordilheira de Santana* que não tem uma intervenção na vinificação que é consequência direta do nosso *terroir*. A micro-oxigenação é só mais uma técnica que vai acelerando o processo de envelhecimento. Mas não sei se o mundo quer fazer isso. Estamos mais alinhados com os vinhos europeus, até porque a gente tem um *terroir* mais próximo deles. Mas não sou contrária a essas técnicas (Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).

Verifica-se que a *Miolo* fez uso da estratégia desafiar, utilizando a tática despistar frente à difusão do processo de micro-oxigenação (OLIVER, 1991). As premissas do referido processo, o qual, segundo Machado da Silva, Walter e Cruz (2010, p. 2), busca “a padronização do sabor do vinho”, divergem da maneira como a empresa planeja suas ações. A Vinícola procura legitimar sua marca no mercado vitivinícola, buscando, para tanto, valorizar o *terroir* de suas regiões de atuação, assim como elaborando diversos estudos sob a consultoria de Michel Rolland para descobrir quais *variedades* melhor se adaptam ao clima e ao solo de suas propriedades. Apesar da grande repercussão das altas notas atribuídas pelo crítico Robert Parker aos vinhos elaborados por meio da técnica de micro-oxigenação de Rolland, a *Miolo* ignora tal processo com vistas a sedimentar e difundir no mercado vitivinícola o *terroir* dos territórios em que exerce suas atividades.

No que se refere à vinícola *Dunamis*, constata-se que a empresa desconhece a técnica de micro-oxigenação do enólogo Michel Rolland, que foi um dos principais temas discutidos no documentário *Mondovino* (2004). Tal fato pode ser explicado pela incipiente presença da vinícola no cenário internacional. No entanto, é válido ressaltar que, embora a empresa não faça uso da técnica de Rolland, seu corpo técnico atenta para outras maneiras de micro-oxigenação de vinho com o intuito de melhorar a qualidade do seu produto.

Apesar de ter tido experiências no mercado internacional - tanto em participação de feiras como em exportações - de maneira mais intensa que a vinícola *Dunamis*, a *Cordilheira de Santana* também não conhece o processo de micro-oxigenação difundido por Michel Rolland. No entanto, analisando o discurso da diretora e proprietária da vinícola, observa-se que a ela possui ciência de que há métodos de oxigenação para acelerar o envelhecimento do vinho, entretanto sua empresa desenvolve seu processo de vinificação de uma maneira tradicional, buscando valorizar o potencial que o *terroir* da Região da Campanha possui para o cultivo de *viti viníferas* (IBRAVIN, 2012; BLUME, 2008; CUNHA et al., 2012; EMBRAPA, 2013; RATHMANN, 2008). Dessa forma, verifica-se que a empresa faz uso da estratégia desafiar e da tática despistar (OLIVER, 1991), pois percebe a técnica de aceleração do vinho como divergente de seu método de produção.

2- Difusão da ISO 14001

A crescente difusão da certificação ISO 14001:2004, a qual especifica requisitos para a adoção de um sistema de gestão ambiental, pode ser considerada como uma pressão normativa (SCOTT, 2008), porque ocorre pelas vias do setor vitivinícola em nível regional, nacional e mundial (DODDS et al. 2007; MIOLO WINEGROUP, 2009; ISO, 2013). Acredita-se que a referida certificação pode ser um diferencial de mercado, agregando valor de mercado às vinícolas credenciadas. Por outro lado, pressupõe-se que aquelas organizações não certificadas tenderiam a ter um menor reconhecimento

dos constituintes externos, em especial, dos consumidores e das grandes importadoras estrangeiras, fato que afetaria suas vendas no mercado internacional.

A certificação ISO 14001 nunca chegou a ser um requisito do tipo: 'se não tiver não vou comprar, né!' Mas valoriza, e se tu pensar assim que a *Miolo* é a uma vinícola brasileira forma grande rede da Inglaterra. eles não conhecem né (*sic*) a indústria brasileira, nunca ouviram falar da indústria vinícola brasileira. Então, talvez na cabeça deles seja algo muito incipiente. Então, a gente procura trazer compradores aqui, jornalistas para que eles vejam que é uma indústria séria que procura investir em equipamentos, que tem vinhedos são. Quando a gente mostra que tem uma certificação ISO, que teve uma assessoria internacional de um enólogo, eu acho que mostra essa disposição, essa boa vontade de realmente atuar nesse cenário global e estar qualificado. Faz diferença trabalhar em mercados como Canadá, por exemplo, que é monopólio, o peso das garrafas já é uma requisição, garrafas mais leves, por causa da pegada de ozônio. Então, isso sim faz a diferença: a que tem e a que não tem né! (entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).

Tchê, assim pra (*sic*) nós ainda não. Claro pra (*sic*) tu exportá (*sic*) tem que ter. Não, na verdade, não precisa porque a gente não tinha quando exportou. Eu vejo essas ISO como um a mais pra tu ter um controle internamente na empresa, trabalhar melhor com o meio ambiente. E, externamente, sob o ponto de vista comercial é mais uma ferramenta de venda, é um diferencial. Mas pontualmente no vinho, ele não vai mudá (*sic*) nada. A gente já faz isso internamente, sem obter essa norma, justamente primeiro pra preservar o ambiente e segunda para ter mais uma ferramenta. A gente já utiliza uma máquina Lazo TPC que passa ar quente na videira a mais ou menos 200 graus celsius porque assim ela se esforça e vai atrás de água e cria também uma autodefesa não se abrindo pra (*sic*) entrada de fungo e tal (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

Eu não senti isso ainda, não sei se alguns já sentiram isso. Mas a preocupação com o meio ambiente é uma preocupação que toda empresa deve ter a ISO. É positiva no sentido de que ela te obriga a fazer procedimentos, então você tem que obedecer a procedimentos. Meio ambiente no mundo todo, se o homem não cuidar ele se destrói. [...] Realmente eu não sei que peso está tendo hoje no mercado internacional, mas creio que isso tenha uma importância. Não é uma questão ainda não é determinante para negócio do vinho. Mas eu não sei como o governo vai resolver essa questão! [...] porque a empresa não consegue ter todos os custos pra (*sic*) uma implementação de uma ISO (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).

Verifica-se que a empresa *Miolo* usa a estratégia aquiescer (OLIVER, 1991) frente à difusão da certificação ISO 14001, obedecendo, de forma consciente e estrategicamente, à norma, pois espera dos consumidores e dos órgãos vitivinícolas estrangeiros reconhecimento de que suas ações são ambientalmente corretas. Agindo de maneira proativa, expondo suas práticas junto aos meios de comunicação, contratando enólogos internacionalizados e obtendo certificações, a vinícola busca ampliar sua rede de atuação nos exigentes mercados vitivinícolas internacionais.

A *Dunamis*, diferentemente da vinícola *Miolo*, faz uso da estratégia comprometer e da tática equilibrar, pois resiste frente à obtenção da ISO 14001, entendendo que seus objetivos atuais não se coadunam com o valor comercial obtido com a certificação mencionada. Para o gestor da empresa objeto de análise, ainda não é o momento para obter a ISO para *per se* ter reconhecimento dos consumidores no mercado externo. Sendo assim, atualmente a empresa investe na compra de maquinários para controlar as pragas sem uso de agrotóxicos e obter maior rendimento na colheita, assim como atenta para o gerenciamento de suas atividades junto ao meio ambiente, esperando legitimar (SCOTT, 2008), em um primeiro momento, suas ações no mercado vitivinícola nacional.

Ao contrário da vinícola *Miolo* e, apesar de ter internacionalizado suas atividades em 2011, assim como ter prospectado alguns mercados vinícolas internacionais nesses últimos anos, a diretora da vinícola *Cordilheira de Santana* não considera a ISO como uma pressão institucional que determina se os vinhos nacionais podem ter ou não uma maior receptividade nos mercados internacionais. Entretanto, mesmo não possuindo a certificação, a diretora acredita ser benéfica a difusão da certificação para manter o equilíbrio do ambiente natural, pois, frente ao controle dos certificadores, as organizações tendem a inserir a gestão ambiental em seus processos com vistas a manter ativos seus credenciamentos.

Dessa forma, acredita-se que a resposta da empresa em análise apresenta indícios da estratégia comprometer (OLIVER, 1991), pois se reporta às normas ambientais brasileiras e, apesar de não possuir a certificação em questão, considera-a eficaz para controlar a ação das vinícolas sobre o meio ambiente. Além disso, ao utilizar a tática barganhar, a vinícola levanta discussão sobre a possibilidade de os órgãos governamentais oferecerem incentivos às empresas nacionais, em especial, às micro e pequenas empresas para que essas preparem suas estruturas em consonância com as requisições da ISO 14001.

3- Preocupação dos consumidores com vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas.

Sabe-se que os consumidores de vinho se preocupam com as ações das vitivinícolas junto ao meio ambiente, buscando entender, em alguns casos, como ocorre o gerenciamento do uso de água, pesticidas, energia, emissões de dióxido de carbono, assim como com a poluição da água e do solo (FORBES et al. 2010; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2012; SINHA; AKORIEE, 2010, FORBES et al. 2010, CHRIST; BURRITT, 2013). Verifica-se, alinhando essas questões com as tipologias de Scott (2008), que a referida preocupação ocupa o pilar cultural-cognitivo devido ao fato de ser uma crença abrangente, reconhecível e suportada culturalmente. Dessa forma, levando em consideração que o comportamento de compra do consumidor pode ser caracterizado como um dos fatores fundamentais a ser relevado no processo de elaboração estratégica de qualquer organização, seja qual for a atividade de negócio (GUERRA, 2005), entende-se que as vinícolas tendem a se conformar à referida pressão cultural-cognitiva para obter legitimidade e reconhecimento no mercado como ambientalmente corretas.

No Brasil ainda não tem essa percepção ainda. Mas isso é uma coisa que ajuda muito, por exemplo, a exportação né (*sic*). Na Inglaterra, isso já é muito bem visto, o consumidor já percebe isso, já demanda na verdade os vinhos *fair trade*, que são vinhos corretos, vinhos justos com o meio ambiente, socialmente. A *Miolo* tem todo um trabalho neste sentido, seguindo as normas e inclusive temos duas certificações ISO, uma de gestão ambiental e uma de segurança alimentar (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).

Acontece, mas não com certa frequência essa preocupação. Claro, pelo vinho o pessoal sabe de onde vem, tem que ter uva que é do campo, às vezes eles não perguntam, mas quando a gente fala eles começam a questionar. Se tem uma preocupação, mas de um jeito talvez... Os mesmos consumidores que têm essa preocupação e tal, eles não deixam de comprar um vinho por não se ambientalmente correto. Claro que sempre tem os consumidores que perguntam e tal, mas é raro. A gente sempre expõe que tem esse cuidado com a natureza, com o ambiente: a gente aplica isso, aquilo não aplica... explicamos

que somos ambientalmente corretos. Então a gente sempre expõe isso. Mas não é claro isso: ah, se o processo é assim, então eu vô (*sic*) comprá (*sic*) (entrevistado 2, enólogo e diretor da Dunamis).

Acho que ainda não existe essa consciência, acho que alguns locais sim, mas não é geral. Fora do Brasil, na Europa. Mas tu vê só a própria China, eles estão perdidos nessa questão de meio ambiente! Então um vinhedo é uma coisa que dentro do fator poluição não acontece nada. Então você vai obedecendo às normas ambientais internas brasileiras que já são muito rígidas, se você se comprometeu com os órgãos ambientais, já não vai gerar poluição (entrevistada 3, enóloga e diretora da Cordilheira de Santana).

Apesar de não perceber a requisição por parte dos consumidores brasileiros, a vinícola Miolo obteve a certificação ISO 14001 visando a ser reconhecida, em especial, pelo mercado vinícola europeu, como uma empresa ambientalmente correta. Nesse sentido, verifica-se que a empresa faz uso da estratégia comprometer e da tática equilibrar (OLIVER, 1991), acomodando as demandas institucionais de múltiplos constituintes. Ou seja, a empresa atenta tanto para as requisições dos consumidores internos - os quais não são tão rigorosos para questões ambientais - ao obter certificações que atestam a segurança alimentar, assim como aquelas oriundas do consumidor do mercado externo, que demandam ações organizacionais voltadas ao gerenciamento ambiental de atividades.

A vinícola Dunamis, mesmo sem notar uma forte preocupação dos consumidores quanto às suas ações junto ao meio ambiente, usa a estratégia aquiescer e a tática obedecer (OLIVER, 1991) perante a ínfima demanda por práticas ambientalmente corretas oriunda de seus clientes. O comportamento dos consumidores de vinho retratado no conteúdo da entrevista do gestor da Dunamis vai ao encontro do estudo de Christ e Burritt (2013), que, apoiados no estudo de Ene *et al.* (2013); Gabzdylova *et al.* (2009), em que a atividade é rotulada, pelos *stakeholders*, como não poluidora, passando imagem de ser “verde e limpa”. No entanto, apesar da não inspeção, nota-se a proatividade da empresa em expor à sua clientela que tipo de impactos suas atividades exercem sobre a natureza, postura que pode fortalecer a confiança de seus atuais clientes e gerar uma imagem positiva da sua marca no mercado vitivinícola.

Principalmente em função da exigência dos órgãos ambientais nacionais, a vinícola Cordilheira de Santana atenta para o gerenciamento de suas atividades frente ao meio ambiente. Tal como a vinícola Miolo, por meio do mecanismo normativo (SCOTT, 2008), a empresa faz uso da estratégia comprometer e da tática equilibrar (OLIVER, 1991), pois a empresa acomoda as demandas institucionais dos constituintes, sejam eles órgãos governamentais e consumidores, e, ainda que não esteja explícito no relato da diretora, acredita-se que, em virtude de ter realizado exportações para a Europa, a empresa aderiu a requisições mínimas relacionadas a práticas ambientalmente corretas demandadas pelos consumidores daquele continente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o presente estudo teve como objetivo central identificar e analisar como está ocorrendo o relacionamento entre instituições-organizações no ambiente institucional da Campanha Gaúcha, baseando-se, para tanto, no modelo proposto pela autora Christine Oliver (1991)

e no conceito isomorfismo, pode-se constatar que as vinícolas em estudo não só se conformam às pressões do ambiente institucional, como também se utilizam de estratégias que se caracterizam pela resistência (OLIVER, 1991). Por exemplo, frente à difusão da técnica de micro-oxigenação, as vinícolas Cordilheira de Santana e Miolo utilizam de maneira isomórfica, através do mecanismo normativo, a resposta estratégica desafiar. Elas valorizam o *terroir* da Região da Campanha como ferramenta-chave para ser utilizada tanto na produção de vinhos finos com qualidade semelhante àqueles produzidos em outros países que também se encontram sob o paralelo 31, como ao fazerem uso de ações de marketing com suporte de diversos estudos e reportagens que vêm enfatizando o potencial da região na produção vitivinícola, visando a atrair a atenção de consumidores e importantes atores no mercado vitivinícola em nível nacional e internacional para promover a vitivinicultura da Campanha Gaúcha.

O pensamento de Crubellate, Mendes e Junior (2009) corroboram o achado empírico referenciado no parágrafo anterior, pois os autores argumentam que as empresas possuem poder de agência para acionar suas estratégias, mas, durante o processo de formulação de suas respostas às demandas do ambiente, tendem a levar em consideração o comportamento e as ações de outras organizações e/ou instituições legitimadas.

Verifica-se que as vinícolas Cordilheira de Santana e Miolo fazem uso do poder de agência diante da micro-oxigenação, especificamente desafiando o referido método já institucionalizado no mercado vitivinícola por acreditarem na capacidade do *terroir* da região da campanha para gerar bons vinhos e atrair clientes.

Importante destacar que, diante da falta de pressões oriundas dos pilares coercitivo, evidenciou-se que as três vinícolas não adotaram concomitantemente comportamento isomórfico. Tal fato pode ser explicado pelo fato de as pressões delineadas no presente estudo (todas oriundas dos pilares normativo e cultural cognitivo) não possuírem caráter coercitivo e punitivo tal como aquelas que emergem no âmbito regulatório. Assim, acredita-se que frente a pressões mais “leves” em termos punitivos, as vinícolas tendem a ter maior flexibilidade, adotando posturas mais ativas, o que as leva a variar em suas formas de posicionamento no ambiente institucional.

No entanto, verifica-se que todas as vinícolas adotaram respostas estratégicas menos flexíveis face às requisições dos consumidores. Tal fato evidencia a força que o mercado, ou seja, mostra que o poder de compra do consumidor, influenciado pela conscientização global da devastação da natureza, faz com que as organizações, ainda que não adotem comportamentos isomórficos no sentido literal do conceito, posicionem-se defensivamente para legitimar suas práticas junto aos consumidores.

Sugere-se que estudos futuros adotem em conjunto os conceitos isomorfismo e respostas estratégicas em conjunto para identificar se no contexto brasileiro empresas de outros setores tendem a mesclar o comportamento determinista e proativo junto aos seus ambientes institucionais.

Concernente às limitações do estudo, esclarece-se que os resultados estão limitados às percepções subjetivas dos entrevistados. Isso porque, embora as entrevistas tenham ocorrido em profundidade, foram realizadas em corte transversal.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLUME, Roni. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. Porto Alegre. Tese (doutorado em Agronegócio). 2008.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Porto Alegre. Tese (doutorado em agronegócio). 2010.
- CALLEGARO, Daniela. Menezes. **Os valores pessoais dos consumidores internacionais de vinho orgânico: Um estudo comparativo entre grupos**. Porto Alegre. Tese (doutorado em agronegócio). 2012.
- CAO, Lanlan.; PEDERZOLI, Daniele. International retailers' strategic responses to institutional environment of emerging market: Multiple case studies in China. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 41, p. 289-310, n. 4, 2013.
- CARPES, Aleteia. Moura. **O papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na performance exportadora das empresas integrantes**. Santa Maria. Dissertação (mestrado em administração). 2011.
- CHRIST, Katheirne. L.; BURRITT, Roger. L. Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. **Journal of Cleaner Production**, n. 53. p. 232-242. 2013.
- CUNHA, Wellynthon. M.; PAULA, Dimas. L. S.; MARTINS, William. M.; ANTES, Suziane. Potencialidades do enoturismo na campanha gaúcha. **II SIEPETur**. 2012.
- CRUBELLATE, João. M.; MENDES, Airton. A.; JUNIOR, Ronei.S. L.. Ambiente regulativo, respostas estratégicas e qualidade de ensino superior em organizações de ensino superior (IES) do Estado do Paraná. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, p. 116-129, 2009.
- DIMAGGIO, Paul. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, p. 3-21. 1983.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL e DIMAGGIO. **The new institutionalism in organizational analysis**. pp. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DODDS, Rachel.; GRACI, Sonya.; KO, Soyoung.; WALKER, Lindsay. What Drives Environmental Sustainability in the New Zealand Wine Industry? an Examination of Driving Factors and Practices. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 25 N 3. 2013.
- EMBRAPA. **Doenças Fúngicas e Medidas de Controle**. 2003. Disponível em: <<http://videos.clicrbs.com.br/rs/gaucha/audio/sala-de-redacao/2013/02/sala-redacao-26-02-2013-13h/13595/>>. Acesso em: 16 jun. 2014.
- FLINT, Daniel. J.; GOLICIC, Susan. L. Searching for competitive advantage through Sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 39, n. 10, p. 841-860, 2009.
- FORBES, Sharon. L.; COHEN, David .A., CULLEN, Ross., WRATTEN, Stephen .D., FOUNTAIN, Joanna. Consumer attitudes regarding environmentally sustainable wine: an exploratory study of the New Zealand marketplace. **Journal. Cleaner. Production**. 17, p. 1195-1212. 2010.
- GIL, Antonio. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- GUERRA, Nuno. J. M. **Análise do processo de decisão de compra do consumidor de vinho português: Avaliação de factores no contexto português**. Évora. Dissertação (mestrado em Gestão de Empresas). 2005.
- GUIMARÃES, Tatiane. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa: Um estudo de caso do grupo Algar**. Curitiba. Dissertação (mestrado em administração). 2005.
- HASHIMOTO, N. Y. **Pressões ambientais e respostas estratégicas: Um estudo no setor varejista Farmacêutico**. Curitiba. Dissertação (mestrado em administração). 2005.
- HOFFMAN, Andrew. J. Linking organizational and field-level analyses - The diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**. v.14, n. 2, p. 133-156. 2001.

- HOLANDA, Lucia. A. **Formação e Institucionalização do Campo Organizacional do Turismo no Recife-PE**. Recife. Dissertação (mestrado em administração). 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO-IBRAVIN. **Regiões produtoras**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 04 out. 2012.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION-OIV. **About ISO**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis. L.; WALTER, Silvana. A.; CRUZ, Ana. P. C. Do terroir a globalização: uma análise institucional com base em Mondovino. **Perspec. Contemp. Campo Mourão**, Edição Especial, p. 22-50, out. 2010.
- MEYER, Jonh. W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MIOLO WINE GROUP. **Pernod Ricard Brasil anuncia venda de Almadén para a Miolo Wine Group**. Disponível em: <<http://www.mioilo.com.br/noticias/pernod-ricard-brasil-anuncia-venda-de-almaden-para-a-mioilo-wine-group/>>. Acesso: 15 mai. 2014.
- MOTA, Fernando. S. da. Disponibilidade climática para maturação da uva destinada a produção de vinhos finos nas regiões da serra do nordeste e campanha do estado do Rio Grande do Sul. **Revista brasileira de. Agrocência**, v. 9, n. 3, p. 297-299, jul.-set, 2003.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem., 1996.
- OLIVER, Christine. **Strategic responses to institutional process**. **Academic of management review**. v. 16. n. 1, 1991.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV. **Novena Asamblea General de la OIV**: nuevas regulaciones para una producción de vino más segura y sostenible. Disponível em: <<http://www.oiv.int/oiv/info/esassemblee2011>>. Acesso em: 16 jun. 2013.
- PELIZER, Lúcia. H.; PONTIERI, Márcia. H.; MORAES, Iracema. O. Utilização de resíduos agroindústrias em processos biotecnológicos como perspectiva de redução do impacto ambiental. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, p. 118-127, 2007.
- RATHMANN, Régis.; HOFF, Debora. N.; SANTOS, Omar. I. B.; PADULA, Antonio. D. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento: um estudo da fruticultura na região da Campanha no RS. **Rev. Econ. Sociol. Rural**. vol.46 no.2. Brasília Apr./June 2008.
- ROSSETTO, Carlos. R., ROSSETTO, Adriana. M. Teoria institucional e dependência de recursos: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.
- SAES, Alexandre. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas. Instituto de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 36, n.2, p. 7-24, 2006.
- SCHERER, Flávia. L. **Negócios internacionais**: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. Belo Horizonte. Tese (doutorado em administração). 2007.
- SCOTT, Richard. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Estados Unidos. Sage Publications. 2008.
- SINHA, Paresha.; AKOORIE, Michele. Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: an analysis of perceived institutional pressures and the role of exports. **J. Asia. Pac. Bus**, n. 11. p. 50 - 74. 2010.
- SZOLNOKI, Gergely. A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 53. p. 243;251, 2013.
- VIEIRA, Marcelo. P.; MACHADO, Denise. D. P. N. Isomorfismo institucional em universidades do sistema acafe uma análise do curso de administração. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, p. 177-198, 2012.
- WENDLER, Daiana. F. **Sistema de Gestão Ambiental aplicado a uma Vinícola**: um estudo de caso. Santa Maria. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção). 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 212p.