

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**MEIO AMBIENTE E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR
VITIVÍCOLA DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL**

**ENVIRONMENT AND STRATEGY: A MULTICASE STUDY IN THE WINE
INDUSTRY FROM CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL STATE-
BRAZIL, UNDER THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY**

Diego Echevengúá Borges, Luiz Cunha Dutra e Flavia Luciane Scherer

RESUMO

O presente estudo concentra esforços em identificar e analisar quais respostas estratégicas (OLIVER, 1991) três vinícolas da região central do Rio Grande do Sul acionaram frente às pressões do ambiente institucional relativas ao gerenciamento de práticas ambientalmente corretas. Ainda, pretende-se identificar se há resquícios de isomorfismo entre as ações das vinícolas objetos de estudo frente às pressões institucionais. Para tanto, foram revisados temas relativos à teoria institucional, em suas vertentes respostas estratégicas e pressões ambientais, bem como se buscou em sítios eletrônicos, artigos acadêmicos, etc., pressões oriundas do ambiente institucional relacionadas com o gerenciamento de práticas ambientalmente corretas. Foi realizado um estudo qualitativo, tendo como instrumento para coletar os dados primários junto a três vinícolas que compunham a amostra, um questionário semiestruturado com três questões abertas. Os resultados mostram que frente a pressão oriunda do governo e dos consumidores, as três vinícolas tendem a adotar comportamentos isomórficos, se conformando as exigência de ambos os constituintes. Conclui-se que as três vinícolas mesmo não buscando a certificação ISO 14001:2004, ou não percebendo a preocupação do consumidor com relação à gestão ambiental, estas trabalham de maneira proativa, mantendo bom relacionamento com os órgãos fiscalizadores, para que suas ações não venham a afetar o meio ambiente.

Palavras-chave: teoria institucional, pressões do ambiente institucional, repostas estratégicas, meio ambiente, constituintes externos.

ABSTRACT

This study focuses efforts in identifying and analyzing which strategic responses (Oliver, 1991) three wineries from the central region of Rio Grande do Sul state triggered faced with the pressures of the institutional environment that are related with environmentally management practices. Still, it is intended to identify whether there are vestiges of isomorphism between the actions of the wineries objects of study in the face of institutional pressures. Therefore, we reviewed issues related to institutional theory, in its strands strategic responses and environmental pressures, as well as sought in their websites, academic papers, etc., Pressures arising from the institutional environment related to environmentally management practices. We conducted a qualitative study, and as a tool to collect primary data along the three wineries that made the sample we conducted a semi-structured interviews with three open questions. The results show that in the case of develop pressure from the government and consumers, the three wineries tend to adopt isomorphic behaviors,

conforming to the requirement of both constituents. We conclude that the three wineries even not seeking ISO 14001:2004 certification, or not realizing consumer concern regarding environmental management, they work proactively maintaining good relationships with regulatory agencies so that their actions will not to affect the environment.

Keywords: institutional theory, environmental pressures, strategic responses, environmental external constituents.

INTRODUÇÃO

Em virtude do crescente nível de competitividade advindo com a globalização, as organizações não mais se diferenciam no mercado fazendo o uso eficiente de seus ativos, tais como conhecimento e/ou tecnologia. Assim, o ambiente institucional e as diretrizes impostas por seus constituintes (ex. legisladores, consumidores e associações do setor) devem ser consideradas pelas organizações em seus processos estratégicos para obter legitimidade e assim sobreviver no mercado.

Considerando o setor vitivinícola, os interesses que a sociedade civil compartilha (consumindo produtos de empresas preocupadas com o impacto de suas atividades no meio ambiente, por exemplo), assim como as imposições oriundas de legisladores (ex. formulando leis e resoluções) e associações de setor (ex. estabelecendo certificações) impactam diretamente nas ações praticadas pelas vinícolas no mercado, pois o não cumprimento ou o desvio imprudente das forças do ambiente institucional pode refletir na deterioração da imagem dessas e, em consequência disso, na perda de competitividade (FONSECA E MACHADO-DA-SILVA, 2002; MEYER e ROWAN, 1977).

No entanto, 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 do que as indústrias química e mineral, pois é rotulada pelos *stakeholders* como sendo não poluidora, passando imagem de ser “verde e limpa”. Perante esses motivos, as implicações das atividades vitivinícolas junto ao meio ambiente permanecem inexploradas (CHRIST e BURRITT, 2013)

Nesse contexto dinâmico no qual as organizações não mais ditam os passos no mercado, o uso da teoria institucional e suas respectivas linhas de estudo para analisar como as organizações se relacionam com os requerimentos avindos do ambiente externo apresenta-se como importante ferramenta, visto que seu aporte teórico permite que se analise e descreva tanto as estratégias que as organizações utilizam para se adequar as pressões do ambiente, como também táticas organizacionais direcionadas ao desvio ou manipulação das instituições e dos constituintes.

Apresentadas algumas dentre a miríade de pressões ambientais que impactam nas práticas das vinícolas brasileiras, ressalta-se que o presente estudo concentra esforços em identificar e analisar quais respostas estratégicas (OLIVER, 1991) três vinícolas da região central do Rio Grande do Sul acionaram frente às pressões do ambiente institucional relativas ao gerenciamento de práticas ambientalmente corretas. Ainda, pretende-se identificar se há resquícios de isomorfismo entre as ações das vinícolas objetos de estudo frente às pressões ambientais.

No que se refere à estrutura geral do estudo, apresenta-se, como primeiro elemento elencado, o referencial teórico, abordando a teoria institucional e duas das suas vertentes, sendo estas: pressões ambientais - com a contextualização das respectivas pressões delineadas no presente trabalho como variáveis independentes-, e as cinco possíveis repostas estratégicas acionadas pelas organizações frente às pressões ambientais. Logo após, delineia-se o método utilizado, os resultados, e, por último, a conclusão do estudo.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Scott (2008) define instituição como estruturas e padrões de comportamento, constituídos por elementos regulativos, normativos e culturais –cognitivos que proveem estabilidade e significado para o comportamento social, mas estão sujeitos a processos de mudanças incrementais e descontínuas.

Dentre as linhas de pesquisa que compõem a esfera da teoria institucional, a presente investigação faz uso tanto dos estudos de Scott (2008) que apresenta os três pilares institucionais, das contribuições de Dimaggio e Powell (1991) e Meyer e Rowan (1977) os quais atentam para a análise da homogeneização das formas e práticas organizacionais diante das pressões do ambiente institucional, assim como apresenta o estudo de Oliver (1991) o qual delinea 5 possíveis respostas estratégicas organizacionais que variam desde a conformação até a manipulação das instituições.

2.2 PRESSÕES AMBIENTAIS E ISOMORFISMO

Pressões ambientais são entendidas como eventos que ocorrem no ambiente institucional e que pressionam as organizações para que se tornem suas práticas e configurações isomórficas. Nesse processo, as instituições, por meio de seus elementos regulativos, normativos, cultural-cognitivos, conduzem a pressão, provendo também estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2008).

Segundo Scott (2008), **instituições reguladoras** pressionam as organizações por meio de sua capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade de outros e, quando necessário, manipular sanções- recompensas ou punições- numa tentativa de influenciar o comportamento futuro. A sociedade e as organizações, pelo sentimento de medo ou culpa, obedecem às leis ou regras emanadas pelo governo porque o caráter coercitivo e punitivo destas lhes impõem restrições com vistas a manter a estabilidade social.

Instituições normativas são compartilhadas por determinado grupo pelo fato destas, para os membros do grupo, possuírem valores e normas que lhes conferem credibilidade e certificação frente à sociedade. As normas, estas especificam como as coisas devem ser feitas, definindo, então, meios legítimos para alcançar fins que sejam substanciados de valor (SCOTT, 2008)

As **instituições culturais cognitivas** se diferenciam das demais instituições pelo fato de seus elementos serem seguidos de maneira ortodoxa pela sociedade, pois são interpretadas como constituintes da natureza da realidade social e também como modelos que servem para construir significados. Sendo assim, o pilar cultural-cognitivo é o mais profundo porque seu entendimento se encontra no pré-consciente, sendo dado como verdadeiro (SCOTT, 2008).

Aprofundando o entendimento sobre a relação organização–ambiente, Meyer e Rowan (1977) argumentam que as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial de certa forma refletem os mitos de seus ambientes institucionais em vez das demandas de suas atividades laborais. Para os autores, organizações cujas estruturas tornam-se padronizadas ou isomórficas com os mitos do ambiente institucional- em contraste com aquelas que primariamente se estruturam levando em consideração as demandas de produção e trocas- acabam diminuindo o controle interno e a coordenação para obter legitimidade no ambiente de atuação, fato que aumenta as fontes de recursos e, por consequência, a competitividade organizacional.

Dimaggio e Powell (1991) colocam que isomorfismo de caráter normativo pode ocorrer devido à profissionalização de uma determinada indústria. Por exemplo, mesmo que os profissionais de departamentos diferentes de uma empresa possam diferir entre si, em

alguns casos, eles exibem similaridade com profissionais que exercem funções semelhantes as suas em outras organizações.

No entanto, institucionalistas como Machado da Silva, Fonseca e Crubelatte (2005) ressaltam que conceber subjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem visualizar o mesmo ambiente em que mantém suas atividades diárias de maneira diferente. Assim, parte do aporte teórico institucional busca analisar sob a perspectiva da agência o comportamento organizacional dentro de seu campo de atuação (OLIVER, 1991; GRAEFF, 2005; HASHIMOTO; 2005; SVEJENOVA, MAZZA, e PLANELLAS, 2007).

2.3 ESTRATÉGIA E REPOSTAS ESTRATÉGICAS

No que tange à caracterização de estratégia dentro da fronteira institucionalista, Hashimoto (2005) coloca 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 estas.

Oliver (1991), disposta a entender como as organizações respondem estrategicamente às pressões ambientais propôs o modelo de respostas estratégicas, cuja principal característica é sua análise da relação ambiente-organização sob a perspectiva voluntarista da empresa.

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

Com relação à primeira resposta, **Aquiescer**, Oliver (1991) ressalta que embora organizações normalmente aderam 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:

Quadro 1. Táticas que compõem a resposta estratégica aquiescer.

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 as regras e se aceita as normas. É uma forma de complacência consciente a normas, valores e crenças.

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:

Quadro 2. Táticas que compõem a resposta estratégica comprometer.

Táticas	Descrição
Equilibrar:	Equilibram-se as expectativas dos públicos múltiplos. Procura-se acomodar as demandas institucionais de múltiplos constituintes em resposta as pressões ambientais;
Pacificar	Acomodam-se e se apaziguam os elementos institucionais. Por meio dessa tática as organizações se conformam parcialmente as expectativas de um ou mais

	constituintes;
Barganhar	Negocia-se com constituintes externos. Barganhar envolve o esforço organizacional para obter concessões dos constituintes externos.

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. Apresentam-se no quadro 3, a exemplificação das táticas mencionadas:

Quadro 3. Táticas que compõem a resposta estratégica fugir.

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. Esta tática está relacionada com a busca por diminuir a inspeção ou 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, atividades ou domínios para evitar a necessidade de se conformar.

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:

Quadro 4. Táticas que compõem a resposta estratégica desafiar.

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, privilégios e autonomia estão correndo riscos.

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:

Quadro 5. Táticas que compõem a resposta estratégica comprometer

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 à 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.
-----------------	---

Fonte: elaborado a partir de Oliver (1991).

Entende-se que a vitivinicultura da região central do estado, ou, especificamente as três vinícolas objetos de estudo situadas na região Central do estado, podem ser caracterizadas como organizações que ao mesmo tempo em que sofrem pressões do ambiente institucional na forma de legislações ambientais, certificações de qualidade estabelecidas pelas associações do setor e pelas requisições dos consumidores por produtos ambientalmente corretos, utilizam seu poder de agência para responder às pressões de acordo com seus interesses e objetivos (WENDLER, 2009; FLINT e GOLICIC, 2009, DODDS et al. 2007, SINHA E AKORIEE, 2010, FORBES et al. 2010, CHRIST e BURRITT, 2013).

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva e abordagem qualitativa. No que se refere aos meios, se faz uso do estudo de casos múltiplos (YIN, 2001).

Como fonte de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários de três vinícolas da região central do estado. As entrevistas ocorreram em corte transversal nos meses de abril e maio de 2013 e foram guiadas por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido (YIN, 2001). O aporte de informações incluídas no protocolo foi obtido por meio de documentos, fotos, vídeos, histórias de vida, entrevistas, relatórios de pesquisa, arquivos de propriedade das vinícolas em estudo, etc.

As entrevistas foram transcritas e combinadas com outras fontes de dados presentes no protocolo de pesquisa. Após essa etapa, partiu-se para a análise dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Nesta fase, foram quantificados e analisados a presença, os significados e os relacionamentos de palavras e conceitos nas entrevistas empreendidas, o que possibilitou a realização de inferências a partir das mensagens codificadas.

3.1 ESTRUTURAÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA

A sustentabilidade tornou-se um termo importante, não só do ponto de vista ambiental, mas também pelo viés político, econômico e social. Nesse contexto, Legisladores, associações de setor e a sociedade civil, atuando de maneira interdependente, desenvolvem suas 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. No entanto, atualmente no Brasil a inserção da gestão sustentável nos processos organizacionais ainda é recente e ainda não acontece em iguais proporções entre os setores porque a demanda dos constituintes pode variar de acordo com o setor, o mercado e a localização da empresa (BARATA, 2007 *apud* CALLADO, 2010; SZOLNOCKI, 2013; DODDS et al. 2007).

A partir da revisão bibliográfica, delinear-se três pressões oriundas do ambiente institucional com o intuito de identificar em que medida as vinícolas estão respondendo ao desafio de operacionalizar a crescente demanda produtos e processos ambientalmente corretos.

A primeira pressão refere-se à necessidade de inserir a gestão ambiental¹ nas práticas vitivinícolas a partir do aumento do controle de legisladores e órgãos fiscalizadores (Fepam e IBAMA, por exemplo). Como a legislação ambiental no Brasil é ampla e fragmentada, com legislações esparsas para água, solo, fauna e flora (WENDLER, 2009), tomou-se como base a

¹ Segundo Valle (2004) a gestão ambiental pode ser entendida como um conjunto de medidas e procedimentos que tem por objetivo reduzir e controlar os impactos das ações das empresas sobre o meio ambiente.

legislação federal Lei nº 9.605, de 12/02/ 1998 que dispõe sobre ações penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. De acordo a tipologia de Scott (2008) essa pressão pode ser caracterizada como regulatória, pois sendo a pressão uma lei criada pelo governo dotada de elementos coercitivos e punitivos.

Delimitou-se como segunda pressão ambiental a crescente adoção do certificado ISO 14001² por vinícolas brasileiras, tais como a vinícola Almadén e Aurora, e também por vinícolas Internacionais (FLINT E GOLICIC, 2009, DODDS et al. 2007, MIOLO WINEGROUP, 2009; VINICOLA AURORA, 2006; HUGHEY, TAIT E CONNEL, 2005). Segundo a classificação de Scott (2008) esta pressão pode ser caracterizada como de ordem normativa porque o crescente compartilhamento da referida certificação dentro da indústria vitivinícola abre espaço para que ocorra uma distinção entre vinícolas certificadas, que adquirem maior credibilidade frente ao mercado e sociedade e aquelas não certificadas, portanto, menos creditadas e reconhecidas.

No que se refere à terceira pressão, esta relacionada ao fato dos consumidores no geral, e os de vinho em específico, estarem cada vez mais preocupados com os efeitos das práticas de produção agrícola sobre o meio ambiente, conjuntura que os direciona a demandar vinhos ambientalmente corretos (FORBES et al. 2010, ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV³, 2012). Tomando como base o pensamento de Scott (2008) a pressão mencionada é de ordem cultural-cognitiva porque seus elementos são atualmente interpretados como constituintes da natureza da realidade social.

Apoiando-se no estudo de Delmas e Toffel (2005) ressalta-se que foram delineadas pressões ambientais provenientes de questões ligadas ao meio ambiente porque estas oferecem um rico contexto de estudo, pois, tanto constituintes (ex. legisladores, grupos ativistas) que atuam fora do âmbito do mercado como aqueles (ex. associações de setor, clientes, fornecedores) que operam diretamente neste, exercem pressões para que as empresas adotem práticas sustentáveis, ainda que estas não estejam institucionalizadas- por exemplo, a adoção da certificação da ISO 14001:2004 não é um requerimento com caráter regulatório, e sua real eficácia carece de consenso.

Dado que as organizações recebem pressões ambientais oriundas de múltiplos constituintes, os quais direcionam diferentes mecanismos para demandar ações sustentáveis das organizações- como, por exemplo, no caso dos consumidores, estes buscam produtos de empresas ambientalmente responsáveis, ou, num outro extremo, legisladores estabelecendo punições com base em leis federais- entende-se que analisar as respostas das três vinícolas objetos de estudo permitirá que se retrate como estas respondem à cada uma das pressões delineadas, dada a atual conjuntura ambiental.

3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Buscando analisar o conteúdo das pressões ambientais para, posteriormente, situá-las e algum dos pilares institucionais de Scott (2008), desenvolveu-se a categoria analítica pressões ambientais, composta das subcategorias: pressão do tipo regulatória, normativa e cultural cognitiva. Delineia-se a seguir a conceituação utilizada para a referida categoria e como esta será operacionalizada com vistas a analisar as três pressões delineadas:

² A ISO 14001:2004 especifica requisitos para a adoção de um sistema de gestão ambiental, objetivando que uma organização desenvolva e implemente políticas e outros objetivos que considerem os requisitos legais e informações significantes sobre o meio ambiente (International Organization for Standardization-OIV, 2013).

³ Sediada em Paris, a OIV é considerada a entidade máxima do setor vitivinícola. Trata-se de uma entidade intergovernamental de informação científica e técnica, com reconhecida competência na área da vinha, do vinho, bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos à base de videira (OIV, 2013).

DC: Eventos que ocorrem no ambiente institucional, que pressionam as organizações para que se tornem mais homogêneas. Nesse processo, As instituições, regulativas, normativas, culturais-cognitivas que emergem dos três pilares institucionais, as quais associadas com outras atividades e recursos pressionam a sociedade visando prover estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2008).

DO: Será operacionalizada por meio de por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com cada empreendedor vitivinícola que possui um papel significativo em sua organização.

Par analisar o conteúdo das repostas dos três empreendedores objetos de estudo, desenvolveu-se a categoria analítica repostas estratégicas a qual é dotada de cinco 5 sub categorias: Aquiescer, comprometer, fugir, desafiar e manipular. A seguir é apresenta-se conceituação utilizada para a referida categoria e como esta será operacionalizada com vistas a analisar o conteúdo das repostas dadas às pressões ambientais:

Definição Constitutiva: Ações tomadas pelas organizações visando defender seus interesses frente às pressões ambientais. As repostas estratégicas podem variar desde a conformidade aos padrões institucionais já sedimentados no ambiente, até a manipulação dos agentes organizacionais, dependendo das pressões oriundas do ambiente institucional dirigidas e/ou dos objetivos traçados pelas organizações em seu planejamento (OLIVER, 1991).

Definição Operacional: Será operacionalizada por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola.

3.3 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Foram pesquisadas três vinícolas inseridas no contexto sócio-econômico da região central do Rio Grande do Sul. A escolha do contexto a ser estudado emergiu ao analisar o estudo de Dutra (1998) o qual diagnosticou o setor vitivinícola da região central com o intuito de identificar como as vinícolas gerenciavam seus resíduos e efluentes. Os resultados do trabalho do autor apontaram que as vinícolas não davam um tratamento adequado aos seus dejetos. Sendo assim, percebe-se que uma nova análise do setor vitivinícola na região central do estado, passados 15 anos, é oportuno visto que se pode verificar como as vinícolas estão reagindo aos crescentes esforços de constituintes em prol da sustentabilidade ambiental.

A seguir apresenta-se a descrição de cada uma das vinícolas objetos de estudo. Como forma de manter o sigilo entre as empresas pesquisadas, estas serão caracterizadas como Vinícola A, Vinícola B e Vinícola C.

A vinícola A é de pequeno porte, e atua no mercado vitivinícola há 15 anos O empreendimento possui dois hectares de vinhedos, produzindo vinhos finos e de mesa, além de suco natural de uva e vinho espumante.

Tal como a vinícola A, a Vinícola B também é caracterizada como de pequeno porte, e atua no mercado há 23 anos no mercado. Possuindo 3 hectares de vinhedos, a vinícola produz vinho finos e espumante.

No que tange à vinícola C, esta é caracterizada como de pequeno porte, atuando no mercado desde 1997. Com relação aos seus vinhedos, estes alcançam o total de 12 hectares. A vinícola oferece vinhos finos, vinhos de mesa, assim como espumante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Feita o levantamento de dados secundários, procede-se nesta etapa a análise das pressões ambientais delineadas tendo como base o modelo de repostas estratégicas de Oliver (1991). A seguir apresentam-se as pressões ambientais.

1. Lei nº 9.605, de 12/02/ 1998 que dispõe sobre ações penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.

Como já ressaltado, essa pressão de acordo com a classificação de Scott (2008) pode ser caracterizada como regulatória, pois sendo a pressão uma lei criada pelo governo dotada de elementos coercitivos e punitivos. Com base nas entrevistas pode se averiguar a incidência do caráter regulador:

A gente faz as coisas de acordo com as normas e com as leis, tanto que quando eu fui fazer a cantina, eu estudei como tinha que ser e tal. Quando eu fui na agricultura e o pessoal me disse que se todo mundo fosse que nem eu, não teria problema. A gente coloca no pátio a casca de uva, uma grande camada de casca com calcário. O calcário é utilizado pra *equilibrá*. Esse processo gera um ótimo adubo- vinícola A. Não sai nada de ruim daqui. Vai tudo para um local apropriado lá pra cima. A Fepam veio aqui e simplesmente me elogiou. Porque eu não ponho nada fora. O bagaço, tudo é aproveitado. O bagaço eu ponho num buraco que amanhã e depois vira adubo. O bagaço eu levo nos *cocho* e meus búfalos comem tudo. Então não vai pro meio ambiente- vinícola B.

A vinícola tem a legalização da Fepam. Quando eu começo a *operá* eu preciso da licença de operação que é renovada a cada cinco anos. Eu nunca me preocupei com cada uma das leis. Porque nessas licenças, na prévia, de instalação e operação, já veem todos os parâmetros que você precisa controla. A partir disso que a gente segue. Sempre temos cuidado pra não *jogá* nada. (...) Quando é volume muito grande de borra, a gente recolhe em umas bombonas específicas pra isso, levando-as depois para o vinhedo e faz lá a compostagem(..). Então não sai água sem *passá* por esses sistemas de captação- Vinícola C.

Analisando o conteúdo das repostas, percebe-se que de maneira isomórfica (DIMAGGIO e POWELL, 1991) todas as vinícolas acionam a estratégia aquiescer e a tática obedecer (OLIVER, 1991), pois estas se conformam à pressão ambiental, conscientes do caráter obrigatório da legislação e da importância da mesma para o controle dos impactos de suas práticas sobre o meio ambiente (GABZDYLOVA, RAFFENSPERGER e CASTKA, 2009; SINHA E AKORIEE, 2010). Ainda, as três vinícolas, visando sustentar a afirmação que obedeciam a lei federal, exemplificaram algumas de suas ações que fazem parte de seus processos de gestão ambiental.

Outro fato que pode ser ressaltado refere-se à importância do bom relacionamento entre órgãos fiscalizadores como Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler (Fepam), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) junto com as três vinícolas objetos de estudo. Infere-se que ao manter um diálogo aberto com os referidos órgãos, as vinícolas recebem sugestões sobre práticas sustentáveis, tais como, uso eficiente de agrotóxicos e fertilizantes, o que possibilita que ao mesmo tempo se reduza ambos, o impacto ambiental de suas ações junto ao meio ambiente e os custos inerentes aos processos produtivos (SZOLNOKI, 2013).

2. Crescente adoção da certificação ISO 14001:2004 por vinícolas nacionais e internacionais.

Conforme a tipologia de Scott (2008) essa pressão pode ser concebida como de ordem Normativa, visto que o crescente compartilhamento da referida certificação dentro da indústria vitivinícola abre espaço para que ocorra uma distinção entre vinícolas certificadas, as quais podem obter maior credibilidade frente ao mercado e a sociedade, e aquelas não certificadas, possivelmente menos creditadas e reconhecidas. A incidência dessa pressão pode ser vista nos relatos a seguir:

Tu sabes que eu leio, mas eu não fui atrás. Nem sempre os vinhos exportados são os de melhor qualidade. Aqueles que vão atrás disso irão querer *ganhá* prêmio, pra depois *exportá*. O pessoal da Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc) vem aqui e me incentiva a participar de programas de exportação, mas eu não quero(...)- Vinícola A.

Eu não consegui *terminá* minha cantina. Eu não fiz a cantina pra *ganhá* dinheiro com vinho. Isso aqui é um hobby que eu tenho, o pessoal gasta com cavalo, gasta com jogo, e eu gasto com vinho. Só que agora que depois que eu registrei tudo isso aqui, só me deu prejuízo. Meu consultório que paga tudo. Sabia disso e sei disso. Sei que não vou *ganhá* dinheiro com vinho, só que vou ganhar dinheiro por causa do vinho se eu fizer aqui um salão de eventos - Vinícola B.

Pra nós ainda não é o momento. A estrutura é pequena. Isso demanda muito tempo pra *fazê* os controles, a papelada. A gente optou pra *participá* de um projeto de certificação de qualidade junto com o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) chamado alimento seguro do SEBRAE. Até esse dias recebemos a resposta que fomos aprovados para receber a certificação de boas práticas de elaboração (BPE) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)- Vinícola C.

Percebe-se que a vinícola A relaciona a obtenção da certificação com a entrada em mercados internacionais. Como o proprietário enfatiza que não pretende obter a certificação devido ao fato de não lhe interessar exportar seus produtos, entende-se que a resposta estratégica acionada pelo proprietário da vinícola A, segundo a classificação de Oliver (1991), é desafiar, utilizando a tática despistar, pois o mesmo ignora esta pressão ao limitar a venda de seus produtos para o mercado nacional que possui poucas vinícolas certificadas com a ISO 14001:2004 (WENDLER, 2009).

No que se refere à resposta acionada pela Vinícola B, percebe-se que seu proprietário aciona a resposta estratégica desafiar e a respectiva tática despistar, visto que o mesmo ignora a certificação. Para o proprietário, seu negócio é um hobby, ou seja, algo que é realizado somente para preencher seu tempo de forma prazerosa. Dessa forma, entende-se que o reconhecimento frente ao mercado vitivinícola com a certificação ISO 14001:2004 e, por consequência, a expansão do negócio não é objetivo do proprietário da vinícola B.

Analisando o conteúdo da resposta da Vinícola C, identifica-se que a vinícola faz uso, segundo Oliver (1991), da resposta estratégica comprometer devido ao fato da empresa acreditar que no momento a obtenção da certificação ISO 14001:2004 é impraticável, pois o processo para obter a referida certificação é oneroso. Além do exposto, nota-se que a empresa utiliza a tática pacificar, pois se conforma parcialmente às expectativas dos constituintes externos ao optar por adquirir certificações com respaldo nacional.

Percebe-se que as três vinícolas em análise não objetivam obter a certificação ISO 14001:2004. Diferentemente da homogeneidade verificada entre as repostas das três vinícolas frente a pressão 1, na pressão 2 há indícios de isomorfismo apenas entre as estratégias da vinícola A e a vinícola B. Como há, segundo o relato do proprietário da vinícola A, uma boa relação entre este e o proprietário da vinícola B, pode se inferir que os mesmos trocam entre si pressuposições acerca da ocorrência de algum tipo de dificuldade e/ou aumento de complexidade inerentes ao processo de expansão de seus negócios, o que os leva a não despendar esforços para obter o reconhecimento oriundo da certificação (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Ainda é válido pressupor, apoiando-se nos pensamentos de Barata (2007) citado por Callado (2010), que um dos fatores que poderiam influenciar na decisão dos proprietários das vinícolas A e B de não obter a certificação ISO14001: 2004 refere-se a recente difusão da gestão sustentável nos processos organizacionais das indústrias brasileiras. Também, outro evento que poderia estar impactando na decisão dos proprietários de não iniciar o processo para adquirir a certificação, vincula-se ao fato de que a indústria vitivinícola, se comparada às indústrias mineral e química, é considerada como não poluidora, o que resulta num menor controle e supervisão de suas práticas pelos constituintes (CHRIST e BURRITT, 2013).

Interessante ressaltar que a vinícola A e a vinícola C apesar de não terem interesse em obter a certificação ISO 14001:2004 por enquanto, estas concebem o valor de adotar a certificação para além da dimensão comercial, interpretando o verdadeiro sentido da mesma, que é conscientizar as organizações que se deve identificar e controlar o impacto ambiental de

suas ações e melhorar constantemente seus desempenhos ambientais. Segue a seguir os relatos das duas vinícolas:

(...) Eu me importo sim com as processo rotineiros pra manter tudo limpo. Utilizo toucas e luvas, reutilizo garrafas, por exemplo. Eu posso até ter me criado sem esse costume, mas tem que fazer (...)- Vinícola A.

(...) Pra nós ainda não é o momento. Não que não estejamos preocupados com a parte ambiental (...)- Vinícola C.

Seguindo as análises, apresenta-se a seguir a terceira pressão ambiental elencada no presente estudo.

3. Consumidores de vinhos cada vez mais preocupados com os efeitos das práticas de produção agrícola sobre o meio ambiente.

Tomando a classificação de Scott (2008), a pressão 3 pode ser caracterizada como cultural-cognitiva pois seus elementos são atualmente interpretados como constituintes da natureza da realidade social. Os relatos dos entrevistados acerca de seus posicionamentos estratégicos frente à pressão são contextualizados a seguir:

Eu me preocupo com isso. A gente sempre procura *fazê* tratamento. Procuramos reaproveitar. Como eles conversam com a gente, uma das coisas que eles colocam é relacionado com a nossa preocupação com a higiene com os produtos que a gente utiliza, muitos vem assim e dizem que não querem vinho com química nenhuma. Dai a gente conversa e fala que estamos dentro da lei, controlamos o uso de produtos químicos no processo. O consumidor procura e também aprimora o gosto. Procuram vinhos melhores. Não só os comuns.

Sim, eu sou preocupadíssimo. Porque pra tu ter um bom vinho, a primeira coisa é uma parreira boa, bem cuidada. Depois é a higiene qualquer coisa. Se deixas a garrafa fechada e põe um produto do lado ela absorve, o vinho vai *sai* om aquele cheiro. Tem gente que tu *derrama* o vinho e ele já sabe se ele é velho ou se ele é novo. A pessoa que *conhecê* vinho, sente tudo isso.

O pessoal não associa o vinho como um potencial poluidor. A preocupação maior é em relação à parte de resíduos e agroquímicos na uva. Aquilo que a gente utiliza nos vinhedos. A gente já trabalha com fornecedores corretos já que tem todo esse cuidado. Mas em relação à parte ambiental da vinícola, esse cuidado do consumidor a gente não nota.

Nota-se que há novamente isomorfismo entre os proprietários das vinícolas A e B. No entanto no caso da pressão 3 o isomorfismo deriva da percepção sobre as exigências dos consumidores por vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas. Como já comentado, pressupõe-se que os dois proprietários por possuírem um bom relacionamento, substanciado por trocas de experiências e sugestões sob aspectos inerentes a suas profissões, tendam a perceber as influências ambientais sob a mesma perspectiva (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

O proprietário da vinícola A e o proprietário da vinícola B ressaltam o gerenciamento no uso de produtos químicos, a reutilização de vasilhames e cuidados com higiene, como formas de se adequar e atender as expectativas dos consumidores. Digno de nota é a interpretação de ambos os proprietários sobre o amadurecimento dos consumidores de vinho, os quais se mostram interessados em conhecer como as vinícolas gerem seus processos, assim como buscam produtos com maior qualidade. Verifica-se que os proprietários aquiescem frente às exigências e os valores promulgados pelos consumidores no mercado (OLIVER, 1991).

A proprietária da vinícola C não percebe preocupação dos consumidores quanto ao potencial poluidor que as atividades vitivinícolas têm sobre o meio ambiente. No entanto, consciente que há certa preocupação com o uso de agroquímicos nas uvas, cujo uso em

excesso poderia causar danos à saúde humana, a proprietária procura assegurar que seus fornecedores atendam a seus requerimentos de qualidade. Assim, percebe-se que a estratégia utilizada pela proprietária, tal como as demais vinícolas em estudo, é aquiescer, procurando obedecer aos requerimentos do mercado consumidor quanto ao uso racional e eficiente de agroquímicos. No quadro 6 apresentam-se de forma sintética as três pressões delineadas no presente estudo e as respectivas respostas estratégicas de cada uma das vinícolas objetos de estudo à estas.

Quadro 6. Síntese das repostas estratégicas das três vinícolas frente as três pressões delineadas.

Pressões ambientais	Respostas estratégicas/Táticas		
	Vinícola A	Vinícola B	Vinícola C
1: Lei nº 9.605, de 12/02/1998	Aquiescer/ obedecer	Aquiescer/obedecer	Aquiescer/Obedecer
2. Difusão ISO 14001	Desafiar/despistar Aquiescer/ obedecer	Desafiar/despistar	Comprometer/pacificar
3. Consumidores preocupados com ação vitivinícola sobre o meio ambiente.		Aquiescer/ obedecer	Aquiescer/ obedecer

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a apresentação do quadro 6, tem-se encerrado a etapa resultados e discussão. Na próxima seção, serão delineadas as conclusões que o presente estudo chegou.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procurou-se identificar e analisar como três vinícolas da região central do estado do Rio Grande do Sul respondem estrategicamente à três pressões ambientais que tem como foco o gerenciamento de práticas ambientalmente corretas.

Dado o caráter punitivo e obrigatório da Lei nº 9.605, de 12/02/1998, notou-se que as três vinícolas em estudo aquiescem perante esta, pois, caso contrário, sofreriam com as penalidades e sanções prescritas na referida legislação. Além disso, o comportamento complacente e isomórfico das organizações pode ser explicado pela relação de dependência destas junto aos órgãos fiscalizadores como IBAMA e FEPAM, pois estes últimos sugerem e delineiam como as práticas e processos devem ser realizados para que as organizações estejam em concordância com a legislação federal.

As organizações estudadas não possuem o interesse em obter a certificação ISO 14001:2004, seja por falta de recursos e tempo, ou porque os benefícios a serem adquiridos com a conquista da certificação não vão ao encontro de seus objetivos. Seja buscando certificações com respaldo nacional, como no caso da vinícola A, ou com a preocupação em atentar para com a higiene e reutilização de resíduos sólidos, tal como ressaltado pela vinícola A, a falta de interesse em adquirir a certificação ISO 14001:2004 não implica descuido por parte destas com o impacto de suas ações sobre o meio ambiente.

Segundo Guerra (2005), 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. Seguindo essa lógica, os vitivinicultores em estudo através buscam ao acionar a estratégia aquiescer, legitimar suas práticas frente aos consumidores que exigem produtos ambientalmente corretos. No entanto, analisando o conteúdo das repostas, verifica-se que os consumidores se

encontram mais preocupados com a utilização de produtos químicos nos vinhos e vinhedos, do que com a maneira como as vinícolas gerenciam seus processos de tratamento de efluentes, por exemplo.

Sem exceção e de forma isomórfica, mesmo que não busquem a certificação ISO 14001:2004, ou não percebam a preocupação do consumidor com relação à gestão ambiental, as vinícolas trabalham de maneira proativa, mantendo bom relacionamento com os órgãos fiscalizadores, para que suas ações não venham a afetar o meio ambiente. Tal achado encontra suporte no estudo de Marshall et al. (2010) o qual menciona que a visão dos *stakeholders* do mercado vitivinícola vincula as condições ambientais com a qualidade do vinho, fato que fornece um poderoso incentivo para que as vinícolas, independente do tamanho e região, administrem de maneira proativa suas práticas para conservar o meio ambiente.

Mesmo que as entrevistas tenham sido realizadas em profundidade, ressalta-se que pelo fato destas terem sido feitas em corte transversal, ou seja, sejam embebidas pelas contingências do momento, pode-se considerar que há limitações oriundas dos esquemas interpretativos dos empreendedores vitivinícolas que foram postos a prova de forma instantânea. Assim, sugere-se que se investigue em outros contextos como empreendedores vitivinícolas interpretam e respondem as pressões ambientais oriundas do governo, das associações de setor e dos consumidores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 187p. 1977.

BIBLIOTECA DIGITAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação brasileira sobre meio ambiente**. 2010.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Tese de doutorado-UFRGS-RS. 2010.

CHRIST, K. L.; BURRITT, R. L. Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. **Journal of Cleaner Production**. N. 53. pp. 232e242, 2013.

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, R.; GRACI, S.; KO, S.; WALKER, L. 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. 2007.

DUTRA, L. C. vermicompostar resíduos do vinho: um ícone no processo de educação. **Monografia do curso de especialização em educação ambiental**. Centro de ciências Rurais- Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS.1998.75 p.

FLINT, D.J.; GOLICIC, S. L. Searching for competitive advantage through Sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 39 No. 10, pp. 841-860. 2009.

FONSECA, V. S.; SILVA, MACHADO-DA-SILVA, C. L. M. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n.25, p. 93-110, 2002.

FORBES, S.L.; COHEN, D.A., CULLEN, R., WRATTEN, S.D., FOUNTAIN, J. Consumer attitudes regarding environmentally sustainable wine: an exploratory study of the New Zealand marketplace. **J. Clean. Prod.** 17, pp. 1195-1212. 2010.

GABZDYLOVA, B.; RAFFENSPERGER, J.; CASTKA, P. Sustainability in the New Zealand wine industry: Drivers, stakeholders and practices. **Journal of Cleaner Production**. Vol. 17. N. 11: pp. 992-998. 2009.

GRAEFF, J. F. **Pressões ambientais e respostas estratégicas na institucionalização do plantio direto no Paraná**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

GUERRA, N. J. M. Análise do processo de decisão de compra do consumidor de vinho português: Avaliação de factores no contexto português. **Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas**, especialização em Marketing. Universidade de Évora. Évora, 2005.

HASHIMOTO, N. Y. **Pressões ambientais e respostas estratégicas: Um estudo no setor varejista Farmacêutico**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005.

HUGHEY, K. F. D.; TAIT, S. V.; O'CONNELL, M. J. Qualitative evaluation of three 'environmental management systems' in the New Zealand wine industry. **Journal of Cleaner Production**, Vol. 13. pp. 1175-1187. 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION-OIV. **About ISO**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> Acesso em: 20/06/2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M.. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro - RJ, v. 9, p. 9-39, 2005.

MARSHALL, R. S.; AKOORIE, M. E. M.; HAMANN, R., SINHA, P. Environmental practices in the wine industry: An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. **Journal of World Business**, N. 45. pp. 405-414, 2010.

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

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academic of management review**. Vol. 16. N. 1, 1991.

MIOLO WINE GRUPO. **Pernod Ricard Brasil anuncia venda de Almadén para a Miolo Wine Group**. Disponível em: <http://www.miole.com.br/noticias/pernod-ricard-brasil-anuncia-venda-de-almaden-para-a-miole-wine-group/>. Acesso: 15/05/2013.

ORGANIZACIÓN 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: 16/06/2013.

SINHA, P.; AKOORIE, M. 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. pp. 50 - 74. 2010.

SCOTT, R. **Institutions and organizations: ideas and interests.** Estados Unidos. Sage Publications. 2008. 280 p.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior.** V.28 No.5. p. 539-561. 2007.

SZOLNOKI, G. A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. Journal of Cleaner production. **Journal of Cleaner Production**, Vol. 53. pp. 243 e 251, 2013.

VINÍCOLA AURORA. **Certificações.** Disponível em: <http://www.vinicolaaurora.com.br/site/certificacoes.php>. Acesso: 12/05/2013.

WENDLER, D. F. ; Sistema de Gestão Ambiental aplicado a uma Vinícola:um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria,Santa Maria, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p. 2001.