



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## PRESSÕES AMBIENTAIS E CONTEXTO DE REFERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES: A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COSMÉTICOS

*Rosângela Angonese<sup>(1)</sup>*  
SEBRAE/PR

*Clóvis Luiz Machado-da-Silva<sup>(2)</sup> (in Memoriam)*  
Universidade Federal do Paraná – UFPR e Universidade Positivo - UP

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar de que maneira os diferentes contextos de referência dos dirigentes da indústria brasileira de cosméticos condicionam a compreensão das pressões ambientais, sejam elas de ordem instrumental, social ou política. Sob os pressupostos da teoria institucional, procurou-se ampliar o foco de análise das influências ambientais que incidem sobre a definição estratégica, ao considerar não apenas as pressões ambientais de natureza instrumental (faceta técnica do ambiente), mas também, pressões de natureza social e política (faceta institucional). Procurou-se descrever o contexto ambiental do setor de cosméticos, as respectivas pressões competitivas; identificar o contexto de referência dos dirigentes do setor em exame e explicar como tais variáveis se relacionam. Para tanto foi utilizado o delineamento de pesquisa do tipo levantamento com perspectiva de análise descritivo-quantitativa. A pesquisa teve duas fases de coleta e análise de dados. A primeira, qualitativa, na qual se realizou a análise documental e de conteúdo de dados secundários; a segunda, quantitativa, foi realizada por meio de questionário de pesquisa. Em face dos resultados obtidos, as seguintes constatações são apontadas: primeiro, incidem sobre as organizações do setor de cosméticos tanto pressões instrumentais, quanto políticas e sociais. Segundo, quanto mais amplo o contexto ambiental de referência, mais as organizações conseguem absorver as pressões do ambiente no qual estão imersas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Institucionalização.

## ENVIRONMENTAL PRESSURES AND CONTEXT OF REFERENCE OF ORGANIZATIONS: THE BRAZILIAN COSMETICS INDUSTRY

### ABSTRACT

Perspec. Contemp., Campo Mourão, Edição Especial, p. 267-295, out. 2010.  
ISSN: 1980-0193

The purpose of the following study was to verify in what way the different contexts regarding the leaders of the Brazilian cosmetics industry handled the comprehension of environmental pressures, be they of instrumental, social or political order. Under the assumed institutional theory, it sought to focus more on the analysis of environmental influence that incur on strategic definition when considering not only environmental pressures of instrumental nature (technical environmental facet), but also social and political pressure (institutional facet.) It seeks to describe the environmental context of the cosmetic sector, the respective competitive pressures; identify the context of reference of the leadership in the sector by examining and explaining how such variables are related. To this end, the delineation of research was done in the way of a survey with a descriptive-quantitative analysis perspective. The research was done in two phases of collecting and analyzing data. The first was qualitative where the documents and the content of secondary data were analyzed. The second was quantitative and was done through a survey questionnaire. In light of the results obtained, the following findings are presented: First, instrumental, political and social pressures incur over the organizations of the cosmetic industry. Second, the broader the environmental context reference, the easier it is for the organizations to absorb the pressures of the environment they are immersed in.

**KEYWORDS:** Strategy; Institutionalization.

## INTRODUÇÃO

Em meio a um ambiente cada vez mais complexo, rápido e incerto, algumas indagações são freqüentemente observadas no campo organizacional, que se apresentam em questões como: Por que uma empresa faz escolhas inadequadas em lugar de escolhas adequadas, ao buscar as bases de vantagem competitiva? Por que algumas empresas são mais agressivas do que outras na busca dessas bases? Em que medida o ambiente da empresa condiciona seu êxito competitivo? Por que algumas empresas são capazes de adequar-se às novas circunstâncias que ameaçam sua viabilidade e competitividade, enquanto outras falham nessa tarefa? (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992)

Nesse sentido, percebe-se que o dirigente assume papel fundamental nos processos de decisão das organizações, pois as respostas a tais perguntas sugerem a necessidade da sensibilidade de estrategista na percepção das mudanças, de modo a responder adequadamente às forças ambientais.

O presente trabalho procurou desenvolver-se a partir da percepção das mudanças que vêm ocorrendo atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das indústrias do setor de cosméticos brasileiro. A noção de

cosméticos insere essencialmente os produtos destinados à melhoria da aparência das pessoas. O setor é subdividido em três segmentos: i) perfumaria: pós-barba, deo-colônias e essências; ii) cosméticos: cremes em geral, maquiagens, produtos para unhas e tintura; e iii) higiene pessoal: pasta de dente, papel higiênico, xampu, sabonete, fralda descartável, bloqueador solar (GARCIA, 2005). Com o objetivo de facilitar a leitura deste trabalho, a expressão “indústria de higiene pessoal, perfumes e cosméticos” será substituída pela expressão “indústria de cosméticos” ou “setor de cosméticos” abrangendo, assim, toda a classe designada anteriormente.

O setor é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais, com atuação global, diversificadas ou especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e pelas micro, pequenas e médias empresas nacionais, em grande número (BNDES, 2007).

Diante disso, a pesquisa abrangeu empresas de grande e médio porte e, também, as microempresas e pequenas empresas. Esses dois últimos segmentos, em especial, devido ao importante papel que representam na economia do país e, ainda, considerando-se que tais organizações são campo fértil de estudo pouco explorado.

Este trabalho pretende demonstrar a relação entre os diferentes contextos de referência das empresas do setor em exame e o alcance da leitura das pressões competitiva do ambiente em que se inserem. Dessa forma, são consideradas as pressões ambientais exercidas pelo ambiente de natureza instrumental, social e política (OLIVER, 1992).

## **2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

A teoria institucional na proposta de Meyer e Rowan (1983), apresenta-se como pioneira em caracterizar o ambiente em termos técnicos e institucionais, considerando que o ambiente impõe demandas para a organização, tanto de forma técnica e econômica, quanto de forma social e cultural. De acordo com Ranson, Hinnings e Greenwood (1980, p.10) as "organizações também vivem dentro de um ambiente institucional que prescrevem e condicionam sua estrutura e

desenvolvimento". Essa visão possibilita ampliar a compreensão da dinâmica entre ambiente e organização.

Os ambientes dominados por demandas técnicas enfatizam a eficiência e efetividade operacional das organizações (SCOTT, 2003), expressões de espaços de competição econômica (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p.32) apontam que a faceta técnica do ambiente é aquela cuja "dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho".

Já os ambientes dominados por demandas socioculturais recompensam organizações pela conformidade com valores, normas, regras e crenças da sociedade (SCOTT, 2001), enfatizando "a extensão na qual a organização costuma adequar-se às normas da racionalidade formal" (SCOTT, 2003, p. 139).

É importante destacar que, embora a abordagem institucional permita distinguir claramente os ambientes técnico e institucional, ambas as facetas, técnica e institucional, constituem o mesmo contexto ambiental, sendo, portanto, indissociáveis (SCOTT, 2003, 2001). Machado-da-Silva e Fonseca (1996) vêem a natureza na atividade organizacional o fator determinante entre a maior ou menor importância de cada um desses ambientes na formulação das estratégias de ação. Sugerem que quanto maior a influência de ambos sobre a organização, maior será a complexidade desse contexto ambiental, e mais elaborados deverão ser os componentes gerenciais para lidar com as demandas ambientais e satisfazê-las.

Tendo em vista que as organizações são interdependentes do seu contexto ambiental e que, desta relação, depende sua existência, as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões ambientais. DiMaggio e Powel (1983) desenvolveram a tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente, a fim de se tornarem mais homogêneas a ele. Segundo esses autores, o conceito que melhor capta o fenômeno de homogeneização denomina-se isomorfismo, sendo este entendido como processo que força as organizações a se modificarem e a se harmonizarem às características e condições do ambiente (DiMAGGIO; POWELL,

1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1994). Apesar de Slack e Hinings (1994) destacarem que, ao longo do tempo, há aumento no nível de homogeneidade das organizações, eles enfatizam que certos elementos da estrutura não mudam tanto quanto outros. Isso demonstra resistência a pressões institucionais.

Oliver (1992) considera que, dadas condições específicas, o comportamento organizacional e a mudança não poderão ser explicados pelo consenso social existente em torno do significado e valor de uma atividade, nem pela conformidade às pressões institucionais, mas pela percepção de que aquela prática exercida pelas organizações não atende mais às necessidades atuais das mesmas, não havendo, neste sentido, o desejo ou habilidade das organizações em manter ou continuamente recriar a atividade organizacional institucionalizada.

Nesse sentido, Oliver (1992) apresenta as pressões políticas, instrumentais e sociais como ferramentas institucionais para explicar as razões que desencadeiam o processo de desinstitucionalização e as pressões para inércia e entropia, sendo que o primeiro dificulta o processo, e o segundo acelera. A entropia organizacional enfatiza a tendência natural à erosão do fenômeno institucional, já a inércia supõe que os valores e atividades institucionalizadas exibirão uma resistência inevitável à erosão e mudança.

Com o objetivo de clarificar a visualização da dinâmica proposta acima, são apresentadas algumas características das pressões, bem como as suas possíveis origens.

## 2.1 PRESSÕES POLÍTICAS

As pressões políticas, de acordo com Oliver (1992), são aquelas decorrentes das crises de desempenho; da divergência das crenças dos participantes em relação ao *status quo*; da pressão para adotar práticas inovativas; e da redução dos constituintes que apóiam as práticas usuais. Considerando que o consenso entre os atores sobre os significados, valores ou validade de uma forma organizacional ou atividade é a condição fundamental para a continuidade das práticas institucionais, o desenvolvimento do dissenso político ou do conflito de interesses, que quebram a

unanimidade do acordo entre os membros organizacionais sobre o valor de uma prática particular, será um antecedente crítico para a desinstitucionalização.

Scott (2001) classifica como pressões políticas aquelas resultantes da mudança de interesse ou da distribuição de poder subjacente que dão suporte aos arranjos institucionais existentes. Oliver (1992) considera ainda que essas pressões demandam esforços organizacionais para proteger seus interesses ou a viabilização para amenizar ou resolver os conflitos sobre o valor e/ou legitimidade da atividade organizacional institucionalizada.

## 2.2 PRESSÕES INSTRUMENTAIS<sup>(3)</sup>

De acordo com Oliver (1992), as pressões instrumentais estão relacionadas com as considerações técnicas ou funcionais que comprometem ou levantam dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada, considerando que uma prática institucionalizada é aquela que possui um valor intrínseco ou legitimidade que supera as exigências técnicas.

Conforme a referida autora, as pressões funcionais ocorrem: (1) quando as recompensas instrumentais para a conformidade são revistas, (2) quando há um aumento na conscientização das especificações técnicas, demandas por eficiência e recursos, (3) as competições de domínio e as práticas institucionais se tornam cada vez mais incompatíveis com os objetivos econômicos e técnicos, e (4) quando eventos e dados dissonantes desestabilizam ou violam os pressupostos e princípios organizacionais tradicionais. Nessas condições, a necessidade funcional de uma atividade institucionalizada será seriamente questionada, e a sua utilidade presumida será provavelmente desafiada ou amplamente rejeitada mais no âmbito econômico do que no político para acomodar mudanças em distribuições de poder ou interesses.

Scott (2001) considera que as pressões instrumentais são aquelas que nascem de problemas percebidos nos níveis de desempenho, associada com práticas institucionalizadas.

## 2.3 PRESSÕES SOCIAIS

As pressões sociais podem explicar muitas das condições sob as quais as organizações não são nem agentes pró-ativos da institucionalização, nem pretendem centralmente abandonar ou rejeitar tradições institucionais particulares. Essas condições incluem a fragmentação normativa de uma organização, resultados de mudanças organizacionais, rupturas na continuidade histórica, mudanças nas leis ou expectativas societárias que proíbem ou desencorajam a perpetuação de uma prática institucional e as mudanças estruturais para a organização ou o ambiente no qual a organização reside, que desagrega as normas e valores coletivos.

Scott (2001) considera que as pressões sociais são aquelas associadas com a diferenciação de grupos e a existência de crenças ou práticas heterogêneas divergentes ou discordantes.

No que tange à distribuição dos valores e padrões de conduta institucionalizados, o ambiente também pode ser classificado, para efeitos de análise, nos níveis de representação do contexto ambiental. Scott (1992) distingue três níveis no contexto ambiental: o campo interorganizacional, o campo social e o campo mundial. Já Machado-da-Silva e Fonseca (1999) entendem que, diante das transformações ocorridas na natureza e intensidade das transações interorganizacionais, uma divisão precisa deveria ser feita, de modo que se pudessem abarcar os níveis: local, regional, nacional e internacional. Essa distinção permite que se evidencie a noção de contexto ambiental de referência da organização: aquele contexto que melhor se coaduna com a sua lógica interna, ou seja, com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes.

Essa lógica é defendida por Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001, p. 38), ao afirmarem que "são os esquemas interpretativos daqueles que detêm o domínio, que influenciam decisivamente na escolha do nível do contexto ambiental a ser prioritariamente considerado para análise: local, regional, nacional e internacional". As prerrogativas desenvolvidas sob a noção de contextos ambientais de referência apresentam-se particularmente interessantes para este estudo, uma vez que possibilitam a verificação empírica da relação entre o contexto de referência

ambiental da organização e as pressões ambientais.

### 3 A SITUAÇÃO EM ESTUDO

A indústria de cosméticos faz parte da indústria química e é composta por três segmentos: cosméticos propriamente ditos, produtos de higiene pessoal e perfumaria. Segundo Garcia (2005), as linhas de separação desses três segmentos é muito tênue e suas atividades, de forma geral, contemplam produtos da vida cotidiana, que atendem às necessidades de higiene pessoal, prevenção, saúde, aparência e bem-estar. Portanto, nesse estudo, consideraram-se os três segmentos e para designar o conjunto deles se utilizou o termo indústria de cosméticos.

A demografia empresarial, baseada nos registros da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), registra que no Brasil existem 1.494 empresas (ABIHPEC, 2006). Segundo Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC) somente 15 empresas são de grande porte (com 500 ou mais funcionários) (ABIHPEC, 2006). O setor é predominantemente constituído de micro e pequenas empresas (empresas industriais que empregam até 100 funcionários), ou seja, 98% das empresas autorizadas a operar pela ANVISA pertencem a esse segmento. O estudo abrangeu as micro, pequenas, médias e grandes indústrias brasileiras de cosméticos.

Para este estudo foi utilizado o delineamento do tipo levantamento de campo. A pesquisa de levantamento de campo é a estratégia destinada a responder a questões acerca da distribuição das variáveis e das relações entre características de pessoas ou grupos da maneira como ocorrem em situações naturais. Buscou-se mapear as relações das variáveis pressões ambientais e contexto ambiental de referência.

Apesar de a investigação em pauta abranger o período de 2000-2007, a perspectiva do estudo é de natureza transversal, uma vez que o respondente se refere a posições e fatos do passado no momento presente. A coleta de dados privilegiou duas fontes: secundárias e primárias, em dois momentos distintos do trabalho.

A primeira etapa de pesquisa compreendeu o levantamento de informações



que subsidiassem a caracterização do contexto ambiental em que as indústrias de cosméticos atuam. Tal caracterização visou à identificação e descrição das pressões ambientais, nas dimensões instrumental, social e política. Nesta etapa utilizaram-se extensamente dados de natureza secundária. Esta etapa da pesquisa orientou a elaboração do questionário para coleta dos dados primários junto aos dirigentes das indústrias brasileiras de cosméticos.

Serviram como fonte de dados secundários neste estudo jornais (Gazeta Mercantil, Folha de São Paulo, Valor Econômico) revista de grande circulação (Exame), revistas especializadas (Cosmetics & Toiletries; Global Cosmetic Industry, Household & Cosméticos, In Cosmeto). Além disso, foram revisados relatórios setoriais (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) Setorial, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)), periódicos, artigos, livros, bem como relatórios macroeconômicos do Fundo Monetário Internacional (FMI), Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), Organização Mundial do Comércio (OMC), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), entre outros. Vale ressaltar que foram examinadas todas as edições disponíveis, entre o ano 2000 e 2007, referente às publicações periódicas selecionadas, tais como jornais e revistas.

A segunda etapa da pesquisa compreendeu o levantamento dos dados primários por meio de questionário enviado às empresas do *mailing list*, fornecido pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC) e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Assim, obteve-se o total de 376 empresas, representando 25,2% da população total e alcançando 15 Estados brasileiros, especificamente os que possuem o maior número de empresas: São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco, Pará, Espírito Santo, Amazonas, Sergipe, Ceará e Mato Grosso do Sul.

Além de abranger os principais Estados brasileiros, segundo o número de empresas existentes, a subpopulação (376 empresas) mostrou-se abrangente quanto

ao porte e importância da empresas. Fizeram parte desta subpopulação os *players* nacionais do setor, grandes e médias empresas, bem como pequenas e microempresas. Nestas circunstâncias, a técnica de amostragem utilizada foi a amostra por adesão, uma vez que os questionários foram enviados a todas as organizações contidas no *mailing list* disponível.

Os dados primários das 69 empresas respondentes foram tratados por meio de análise estatística descritiva e análise multivariada das respostas dadas aos questionários, com uso de técnicas de análise fatorial e análise de agrupamento. Os dados foram tratados estatisticamente por meio da planilha eletrônica Microsoft Excel® e software estatístico SPSS 16®.

Avaliou-se a adequação da fatorial por meio dos testes de confiabilidade *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e esfericidade de *Bartlett*. Optou-se por definir o número de fatores significativos por meio do método *scree plot*, como orientado por Hair *et al.* (2005, p.104).

Com os fatores definidos, submeteram-se os dados novamente à análise fatorial, complementando-a com o método de rotação *Varimax*, objetivando melhorar a interpretação das cargas fatoriais. Foi considerada a maior carga fatorial para efeito de classificação das variáveis nos fatores. Após a definição de quais variáveis se enquadravam em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*. Em seguida foram descartadas as variáveis que diminuía a confiabilidade da escala, utilizando o método da parcimônia.

Após concluídos esses procedimentos, foi utilizada a técnica de análise de agrupamento ou *cluster analysis* com a finalidade de reunir as organizações com contextos de referência semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados. Neste estudo foi utilizado o procedimento hierárquico para o agrupamento, A medida de similaridade escolhida foi a euclidiana quadrática. Como critério de agrupamento foi utilizado o método WARD.

A elaboração do perfil dos grupos de contexto ambiental de referência foi realizada calculando-se a média para cada cluster encontrado, a fim de se obterem as

variáveis com maiores escores para auxiliar na identificação das características mais importantes dos grupos.

#### **4 PRESSÕES AMBIENTAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COSMÉTICOS**

O contexto ambiental das indústrias de cosméticos brasileiras foi analisado e caracterizado sob três níveis de análise ambiental: internacional, nacional e regional. Com isso, buscou-se identificar e evidenciar as pressões ambientais de nível instrumental, social e político (OLIVER, 1992).

No decorrer desta seção são analisadas individualmente as pressões identificadas nos dados secundários, com breve descrição dos elementos essenciais que as constituem, e apresentam a sua caracterização de acordo com a tipologia de Oliver (1992).

##### **a) Preservação Ambiental**

A observância de aspectos de preservação e impacto ambiental é importante para o desenvolvimento de atividades no setor. Com a intensificação na utilização de ingredientes naturais provenientes da biodiversidade na formulação dos produtos cosméticos, estabelece-se uma discussão nacional e mundial sobre a necessidade de adotar ações de sustentabilidade na extração dessas das matérias-primas da natureza, exigindo o uso de tecnologias e práticas sustentáveis. Tais exigências ocorrem também quanto às práticas adotadas no processo de fabricação, como: redução de poluentes e de embalagens; tratamento de resíduos, entre outros.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como social de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo rompimento na continuidade histórica, pois o debate sobre a necessidade de preservação ambiental, como responsabilidade das empresas, é tema recente no âmbito empresarial e provém de mudanças nos valores e regras institucionalizados na sociedade. Oliver (1992) destaca que as pressões sociais por mudanças nas práticas institucionalizadas frequentemente ocorrem sem o reconhecimento consciente ou controle das mudanças ou mesmo em detrimento da intenção contrária da organização para manter o *statu quo*.

## **b) Consumo Ético**

Aspectos relacionados ao consumo ético e/ou responsável de matérias-primas provenientes na biodiversidade são importantes para o desempenho das atividades no setor: comércio justo, selo de origem e certificações. Essa pressão nasce, em parte, da demanda por ingredientes orgânicos e naturais na formulação dos produtos cosméticos. Os consumidores são mais sensíveis a esse tema e querem produtos que atendam aos seus valores ecológicos, ou seja, que tenham o mínimo impacto ambiental e devolvam algo à comunidade em que elas operam.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como social de natureza ambiental. A partir da disseminação do uso de ingredientes naturais provenientes da natureza, se desencadeia um processo de conscientização da necessidade de adotar ações que visem cuidar das comunidades que historicamente sobrevivem desses recursos. Assim, a mudança nos valores e crenças institucionalizados a esse respeito pressiona as empresas para adoção de ações que favoreçam os ganhos sociais na comunidade e não só os ganhos econômicos.

## **c) Produtos Naturais**

Aspecto relacionado à atenção com a saúde e bem-estar dos consumidores é relevante para o setor. Há uma pressão especialmente decorrente do aumento na incidência de alergias e da preocupação dos governos e dos consumidores a respeito da segurança dos insumos químicos utilizados de forma crescente nos produtos de uso diário. Mudanças nas leis governamentais sobre o uso de ingredientes químicos pressionam as organizações a buscarem ingredientes alternativos para seus produtos.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como social de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza por um rompimento na continuidade histórica, destacando-se a questão da mudança nos valores e regras institucionalizados, pois os centros de pesquisa que antes promoviam pesquisas para tornar os insumos sintéticos cada vez mais eficazes, agora passam a dedicar-se às pesquisas de matérias-primas de origem natural. Pode-se destacar também o caráter político dessa pressão, à medida que os governos editam leis que proíbem o uso de

alguns insumos químicos na formulação de produtos cosméticos ou exigem novos testes que garantam a ação não-prejudicial do produto. Essa dualidade remete ao levantado por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2005), quando ressaltam que não devemos tratar essas categorias como mutuamente excludentes.

#### **d) Prolongamento da Juventude (ser belo e sensual)**

A observância de padrões estéticos é relevante para o desempenho das atividades no setor. O Brasil ocupa a 7<sup>a</sup> posição na classificação dos países mais vaidosos do mundo (PASTORE, 2007). Pesquisas revelam que pessoas mais bonitas têm salários maiores e ascendem mais na carreira (HAMERMESH; BIDDLE, 1994; DWECK, 1999; SACHSIDA; LOUREIRO; MENDONÇA, 2004). No quadro 16 são apresentados os principais indicadores dessa pressão.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como social de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pela mudança nos valores e regras institucionalizadas; neste caso, o valor da beleza, tanto para homens, quanto para as mulheres, é cada vez mais presente no mundo contemporâneo. Deve ser destacada a presença da recursividade dessa pressão: ao mesmo tempo que as organizações do setor sofrem essa pressão, elas também agem ativamente na sua construção, numa dualidade entre estrutura e ação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005). No processo de recursividade há a construção social da realidade, em que os atores vão chegar a consenso sobre determinada prática ou ao que Scott (2001, p. 212) conceituou como “consenso na lógica institucional, a extensão em que os atores do campo aceitam as mesmas crenças gerais e a elas aderem e determinam as ações nas atividades do campo”.

#### **e) Aumento da Competição**

Existem movimentos de integração entre as empresas da cadeia produtiva do setor por meio de práticas de terceirização e verticalização para frente e para trás. Além disso, o setor é dinâmico em fusões e aquisições. São práticas adotadas para expansão da competição tanto das empresas nacionais, como das internacionais.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo surgimento de eventos ou dados que geram aumento na competição por recursos.

#### **f) Diversificação/Nichos**

A diversificação dos mercados consumidores e formação dos nichos são aspectos relevantes no setor. Por exemplo, os homens passaram a demonstrar sua vaidade sem medo de perder a masculinidade e, portanto, querem produtos que os atendam. As mães estão mais informadas e querem produtos adequados para os seus bebês. As pessoas desejam produtos que atendam às suas características de cor de pele, tipo de cabelo etc.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo surgimento de dados novos a respeito das necessidades dos consumidores, que cada vez mais querem atendê-las considerando as suas singularidades.

#### **g) Facilidade de Acesso aos Produtos**

A facilidade para a aquisição dos produtos/serviços (canais de distribuição) é um aspecto relevante para as atividades do setor.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo surgimento de fatos e eventos, como o rompimento das barreiras de distância e de tempo que os avanços da tecnologia de comunicação promoveram. Os consumidores passaram, com certa facilidade a poder, adquirir ou substituir os produtos usualmente utilizados por outros que atendam a mesma necessidade, sem ao menos sair de casa, fazendo suas compras pela internet.

#### **h) Participação no Mercado Internacional**

Os acordos comerciais e políticas para importação/exportação são relevantes para o desempenho das atividades no setor. Os Investimentos do Ministério do

Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC), Agência Brasileira de promoção ao comércio Exterior (APEX), Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), por exemplo, são estímulos para aumentar a participação dos produtos brasileiros no exterior. Assim, há esforços governamentais em implantar o reconhecimento mútuo de produtos e a harmonização das legislações sanitárias entre os países, tanto na União Européia e Estados Unidos, quanto no MERCOSUL: são ações com vistas a aumentar a participação das empresas do setor no comércio internacional.

Conforme a tipologia proposta por Oliver (1992) essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo surgimento de dados e eventos que buscam aproximar as empresas brasileiras do setor ao mercado internacional. Oliver (1992) e Munir (2005) destacam que algumas pressões podem tornar-se marcos históricos, o que parece a intenção dos agentes idealizadores dessa pressão.

#### **i) Preço Baixo**

Vejamos o grau em que existem pressões por produtos de preços baixos no setor. A pressão é decorrente, em parte, do ingresso das classes D e E no mercado de consumo, entrada de produtos *premium* falsificados no mercado e a valorização do real que reduziu os preços dos produtos importados.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo rompimento do pressuposto tradicional de que os produtos do setor de cosméticos se destinavam essencialmente às classes mais favorecidas e que independentemente do preço, continuavam adquirindo seus produtos. Essa pressão fez crescer o aumento da demanda por eficiência e um novo padrão de produtividade foi estabelecido.

#### **j) Crise Argentina**

Diferentes crises e/ou ciclos econômicos internacionais devem ser observados para o desenvolvimento de atividades no setor, pois as atividades desenvolvidas são

muito sensíveis às variações internacionais, como foi o caso da crise econômica da Argentina das últimas duas décadas, que provocou o fechamento de diversas indústrias do setor de cosméticos naquele país, estimulando algumas delas a se instalarem no Brasil, bem como tornou os produtos brasileiros mais competitivos no mercado Argentino.

De acordo com a tipologia utilizada, essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, dada a influência econômica que esse evento (crise Argentina) teve sobre as empresas brasileiras do setor. A expansão internacional do setor dá-se principalmente para esse país, responsável pelo maior percentual das exportações brasileiras do setor de cosméticos.

#### **k) Política de Câmbio**

O setor é sensível às oscilações cambiais, tanto pelo fato de utilizar grande parcela de matéria-prima importada, quanto pela competição dos produtos de luxo estrangeiros.

Conforme a tipologia proposta por Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo surgimento de dados e eventos que geram impactos na competitividade das empresas do setor. Ora isso se dá pelo benefício do dólar baixo, que torna as matérias-primas importadas mais baratas, o que reduz os custos de produção; ora pelo acirramento da competição provocado pelos produtos importados, que chegam ao país com preços mais competitivos, fazendo com que as indústrias busquem tornar seus processos mais eficientes para fazer frente aos produtos estrangeiros.

#### **l) Inovação**

O setor demanda constante busca por inovações tecnológicas, renovação e lançamento de novos produtos, novos usos e mercados para os produtos existentes. Adicionado a isso, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) tornou o registro de novos produtos mais rápido e desburocratizado, com a implantação em 2005 do sistema de Notificação on-line<sup>(4)</sup>, nesse sistema são registrados cerca de 70



mil novos produtos por ano<sup>(5)</sup>. Esse evento favorece ainda mais a competição de lançamentos de produtos, uma vez que mais empresas têm acesso facilitado para registrar seus produtos.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pela possibilidade de as organizações adotarem práticas inovadoras, de forma a agregar valor à atividade produtiva, tanto em seus processos produtivos, quanto nos processos mercadológicos e administrativos.

#### **m) Produtos Seguros**

A segurança (integridade física do consumidor) é aspecto relevante no desenvolvimento de produtos do setor. A observância e cumprimento dos aspectos sanitários têm grande importância nas atividades do setor.

De acordo com a tipologia de Oliver (1992), essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, uma vez que se caracteriza pelo aumento das especificações técnicas dos produtos, de forma a garantir a qualidade para o consumidor.

#### **n) Tributação**

A tributação do setor possui forte impacto nos resultados, especialmente quanto ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Possui complexidade na aplicação de regras, em especial ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), pois alguns Estados incluem os produtos do setor no regime de substituição tributária.

De acordo com a tipologia utilizada, essa pressão pode ser classificada como instrumental de natureza ambiental, dada a sua influência econômica na competição das organizações nos diferentes Estados brasileiros em busca de melhores vantagens tributárias para o estabelecimento de suas plantas, além de influenciar na definição dos produtos a serem lançados, bem como na escolha da sua classificação de registro, de forma a buscar menores taxas de IPI. Por exemplo, nos produtos designados como

perfume incidem alíquotas de IPI superiores aos designados como águas de colônia.

A análise da carga dos fatores resultantes da análise fatorial sugere que as variáveis referentes às pressões ambientais podem ser agrupadas em quatro fatores, revelando alguns atributos comuns. No quadro 1 são apresentados os quatro fatores. Os fatores indicam atenção a focos de interesse distintos.

#### Quadro 1 - Fatores referentes às Pressões Ambientais

Pressões Ambientais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pressões de mercado</li> <li>2. Pressões para produtos naturais, preservação ambiental e consumo ético</li> <li>3. Pressões para inovação e qualidade dos produtos, eficiência e responsabilidade socioambiental</li> <li>4. Pressões para exigências da ANVISA</li> </ol>
---------------------	--

Fonte: Dados primários de pesquisa.

## 5 CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

A análise da carga dos fatores resultantes da análise fatorial sugere que as variáveis referentes ao contexto ambiental de referência podem ser agrupadas em quatro fatores, conforme apresenta o quadro 2, revelando alguns atributos comuns. Os quatro fatores indicam dois contextos de referência: Internacional e nacional/regional.

#### Quadro 2 - Fatores referentes ao Contexto Ambiental de Referência

GRUPO	FATORES	CONTEXTOS DE REFERÊNCIA
Contexto ambiental de referência	1. Contexto Internacional	Internacional
	2. Contexto nacional/regional: exigências sanitárias	Nacional/ Regional
	3. Contexto nacional/regional: participação em feiras e congressos	
	4. Contexto nacional/regional: Ampliação de mercado	

Fonte: Dados primários de pesquisa.

As empresas com o contexto de referência internacional estão preocupadas com o que ocorre no espaço competitivo internacional, tanto para ampliação de mercado, por meio da participação de eventos para apresentar seus produtos, quanto

para buscar informações de concorrentes e sobre as preferências dos consumidores. Além disso, desenvolvem seus produtos buscando tecnologias internacionais.

Embora o enfoque dos três fatores do contexto nacional/regional se relacione a temas específicos, - Fator 2: Contexto nacional/regional: exigências sanitárias; Fator 3: Contexto nacional/regional: participação em feiras e congressos e; Fator 4: Contexto nacional/regional: Ampliação de mercado, eles se referem ao mesmo contexto ambiental de referência o Nacional/Regional. Nesse sentido, observa-se que as organizações respondentes consideram conjuntamente o ambiente nacional e o ambiente regional. Aparentemente as empresas dão igual atenção aos dois níveis do ambiente. Parece não haver entre as empresas da amostra atenção somente para o ambiente regional ou somente para o ambiente nacional. Os dados empíricos indicam que esse setor, apesar de possuir indústrias instaladas e operando na maioria dos Estados da federação, a sua dinâmica de competição é nacional.

É importante assinalar que o Fator 2 - Contexto nacional/regional: exigências sanitárias - refere-se à adoção das Boas Práticas de Fabricação de Cosméticos (BPF-C), prática exigida por meio de regulamentação específica da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)<sup>(6)</sup>, desde o ano de 1997. Portanto trata-se de requisito obrigatório para a operação no setor. Diante disso, presume-se que seja uma prática institucionalizada, tornando as empresas homogêneas com relação a tal prática. A adoção das Boas Práticas de Fabricação de Cosméticos (BPF-C) foi institucionalizada, primeiramente, por meio de exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), caracterizando-se num mecanismo regulativo de institucionalização, segundo Scott (2001, p. 54) consiste num “sistema de regras, formais ou informais, apoiado por um poder vigilante e autorizado”. Assim, as empresas do setor passaram a adotá-las, para competir nacional ou internacionalmente. Num segundo momento, as Boas práticas de Fabricação de Cosméticos (BPF-C) se tornaram uma expectativa normatizada do mercado, passando a constituir obrigação social para a organização, de modo a garantir a sua legitimidade social (SCOTT, 2001) sem, necessariamente, melhorar o seu desempenho (MEYER; ROWAN, 1983). Nesse sentido, Meyer e Rowan (1983) destacam que quanto mais as organizações de um

setor interagem com as agências governamentais (referimo-nos a ANVISA), maior o grau de isomorfismo dentro do setor.

Já as variáveis constitutivas do fator 3 - Contexto nacional/regional: participação em feiras e congressos referem-se a práticas usuais das empresas do setor implementadas com intuito de buscar atualizar-se em relação às novidades e a expor seus produtos para a clientela, de modo a buscar mais participação de mercado.

Embora a análise fatorial indique quatro fatores de contexto ambiental de referência, entende-se que os dados empíricos demonstram dois contextos de referência nas organizações em exame, o internacional e o nacional/regional, cujos valores orientam as decisões empresariais e as estratégias.

#### 5.1 DEFINIÇÃO DOS GRUPOS: CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

A noção de contexto ambiental de referência, apresentado por Machado-da-Silva e Fonseca (1996), indica que o ambiente é diferenciado cognitivamente, ou seja, pressupõe diferentes ações segundo a lógica de significados valorizados e compartilhados pelos dirigentes de cada organização. Sob esse prisma, as escolhas do nível do contexto a ser priorizado (regional, nacional e internacional) são influenciadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001). No presente estudo foram identificados três grupos de organizações, como observado na Tabela 1.

A definição das características predominantes dos grupos deu-se mediante a análise das médias obtidas nas respostas às questões contidas em cada fator do contexto de referência. O grupo 1 denominado de consolidação regional/nacional concentra 33,33% dos respondentes, 23 empresas da amostra; o grupo 2, denominado de expansão internacional, é composto por 24,64% dos respondentes, 17 empresas; o grupo 3, denominado de expansão regional/nacional, compreende o maior número de empresas da amostra, 42,03%, correspondendo a 29 empresas. Na tabela 1 são apresentadas as médias dos grupos.

**Tabela 1 - Grupos do Contexto de Referência da Indústria de Cosméticos**

<b>Contexto</b>	<b>GRUPO 1</b> Consolidação Regional/ Nacional	<b>GRUPO 2</b> Expansão Internacional	<b>GRUPO 3</b> Expansão Regional/ Nacional	<b>F</b>	<b>SIG</b>
Contexto Internacional	1,92	3,68	1,66	70,09	0,000
Contexto Nacional/Regional: Exigências sanitárias	3,59	3,88	4,47	5,47	0,006
Contexto Nacional/Regional: Feiras e congressos	2,52	4,32	4,26	51,46	0,000
Contexto Nacional/Regional: ampliação de mercado	3,22	4,17	3,88	9,92	0,000
Número de casos por agrupamento	23	17	29		
%	33,33%	24,64%	42,03%		
n= 69					

**Fonte:** Dados Primários de pesquisa

#### **a) Grupo 1 - Consolidação Regional/Nacional**

Definiram-se no grupo 1 - consolidação regional/nacional - as empresas que se orientam segundo valores que se direcionam ao contexto nacional/regional de análise ambiental. Essas empresas associam a noção de concorrência às empresas instaladas na sua região e no país. Preocupam-se com a competição do setor e assim procuram participar de eventos nacionais, para ampliar a sua participação no mercado. Valorizam o cumprimento das exigências sanitárias, denotando que se preocupam com a qualidade e com a segurança dos produtos, à medida que procuram implantar as Boas Práticas de Fabricação de Cosméticos (BPF-C).

Embora esse grupo de empresas se oriente segundo os valores concernentes ao nível de ambiente nacional e regional, ele apresenta, comparativamente aos demais dois grupos, as médias mais baixas para os quatro fatores do contexto ambiental de referência, conforme apresentado na tabela 2. Isso demonstra que as empresas integrantes desse grupo são as que possuem visão mais estreita dos valores desse nível de contexto, parecendo não incorporar plenamente os valores concernentes a

esse contexto.

### **b) Grupo 2 - Expansão internacional**

O grupo 2 - expansão internacional - é constituído por empresas que apresentam direcionamento de acordo com os valores correspondentes ao nível internacional e nacional, cuja atenção recai tanto sobre o mercado consumidor, concorrentes, feiras e eventos nacionais e regionais, quanto para o mercado internacional. Esse grupo de empresas dedica atenção aos concorrentes internacionais, organiza-se segundo as preferências de consumo e tendências internacionais e participa de feiras e congressos no exterior com o objetivo de ampliar o mercado internacional. Além disso, desenvolvem produtos por meio de formulações exclusivas adquiridas internacionalmente.

Observa-se que esse grupo, diferentemente do grupo 1 e 3, concentra as empresas que além de direcionarem sua atuação no mercado nacional estão atentas ao mercado internacional, refletindo em suas práticas uma visão ampla de contexto de referência, comprometida com valores direcionados para o contexto global.

Nesse sentido, as transformações ocorridas no mercado internacional são importantes, à medida que indicam as mudanças organizacionais que devem ser empreendidas para participar nesse mercado; entretanto o que ocorre no mercado nacional também afeta as ações dessas empresas. É importante destacar que não significa necessariamente que as empresas desse grupo atuem no mercado externo, mas sim que elas têm o mercado internacional como referência, mesmo atuando no mercado nacional.

### **c) Grupo 3 - Expansão Regional/Nacional**

O grupo 3 - expansão regional/nacional - é constituído por empresas que se mostram mais atentas do que o grupo 1 aos acontecimentos no nível nacional e regional, orientando-se segundo a lógica dos valores desses contextos no seu processo de tomada de decisão. Atuar de acordo com os preceitos das Boas Práticas de Fabricação (BPF-C), com vistas a conquistar o mercado nacional e regional, bem

como marcar presença em feiras e congressos nacionais e regionais, eis os principais comportamentos dessas organizações. Nota-se também que as empresas desse grupo enfatizam as ações para expansão nos mercados regional e nacional, atentas aos concorrentes e participam de eventos com o objetivo de ampliar sua participação no mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificados os grupos, partiu-se para verificação de quais pressões ambientais exercem mais influência ou são mais valorizadas pelas empresas de cada grupo. Dos quatro fatores relativos às pressões ambientais, somente dois apresentaram diferença significativa entre os grupos, são eles: (i) pressões de mercado ( $p= 0,000$ ); (ii) e pressões para produtos naturais, preservação ambiental e consumo ético ( $p= 0,005$ ). Dois fatores não apresentaram diferença significativa entre os três grupos, todavia, além de ambos serem fortemente valorizados por todas as empresas, são os que elas mais valorizam dentre os quatro fatores. São eles: (i) pressões para inovação e qualidade, eficiência e responsabilidade socioambiental ( $p= 0,260$ ); (ii) e pressões para exigências da ANVISA ( $p= 0,612$ ). Na tabela 2 apresentam-se as médias dos grupos.

**Tabela 2 - Relação dos Grupos do Contexto de Referência com as Pressões Ambientais**

Pressões	GRUPO 1 Consolidação Regional/ Nacional	GRUPO 2 Expansão Internacional	GRUPO 3 Expansão Regional/ Nacional	F	SIG
Pressões de mercado	2,805	3,774	2,880	11,68	0,000
Pressões para produtos naturais, preservação ambiental e consumo ético	2,713	3,728	3,124	5,78	0,005
Pressões para inovação e qualidade, eficiência e responsabilidade socioambiental	3,565	3,959	3,631	1,38	0,260
Pressões para exigências da ANVISA	4,652	4,853	4,690	0,50	0,612

**Fonte:** Dados Primários de pesquisa

Os três grupos associam, de maneira semelhante e com alta intensidade, as suas práticas às pressões para exigência da ANVISA. Tais práticas são seguidas, visando garantir a oferta de produtos seguros para os consumidores. Por outro lado, são requisitos essenciais para competir no setor de cosméticos, decorrentes de regulamentações implantadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), as quais são absorvidas pelas empresas, independentemente do seu contexto de referência.

Isso sugere que tais exigências são adotadas pelas organizações, por força de orientações contextuais, como práticas institucionalizadas no setor, confirmando os pressupostos de Meyer e Rowan (1983) de que as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades e para a sua sobrevivência, independentemente da eficiência e da demanda de sua produção.

Embora as empresas do grupo 2 - expansão internacional - valorizem em nível levemente mais acentuado, a pressão por inovação e qualidade, eficiência e responsabilidade socioambiental, os três grupos demonstram considerar importantes as práticas subjacentes a essa pressão. Assim, as empresas do setor, independentemente do seu contexto de referência, procuram investir em P&D e na criação de embalagens com design e diferenciação, dedicam atenção à qualidade e eficácia das matérias-primas e insumos, adotam medidas para reduzir os custos, fazem investimentos para ampliar a capacidade produtiva, implantam ações para tratar os resíduos e reduzir os poluentes, oferecem apoio a projetos sociais, ambientais e culturais.

A adoção dessas práticas sinaliza que as indústrias de cosméticos pesquisadas, de maneira geral, demonstram alguma preocupação com as influências das pressões por preservação ambiental, consumo ético, aumento da competição, preço baixo, inovação e produtos seguros, pressões estas que foram identificadas na análise dos dados secundários.

Sob o prisma da teoria institucional, nota-se que, do mesmo modo que as empresas valorizam as pressões ambientais de caráter instrumental, elas também



estão preocupadas com as pressões de natureza social, como preservação ambiental e consumo ético. Essa constatação reforça o comportamento, apontado por Machado-da-Silva e Fonseca (1999), de que as organizações respondem às exigências tanto da dimensão técnica, quanto institucional do ambiente, pois cada uma representa papel distinto no seu desempenho. Enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional vai garantir a legitimação de suas práticas e escolhas.

Percebe-se que os três grupos orientam suas ações distintamente, de acordo com sua lógica própria. Nessa ótica, as empresas, diante de um contexto ambiental que parece atuar sobre todas elas da mesma forma, exercem um processo de filtragem de informações que define os aspectos mais representativos para a orientação de suas ações (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

É possível afirmar, com base nos dados empíricos deste estudo; quanto mais amplo o contexto ambiental de referência da organização, maior é o seu envolvimento com as pressões ambientais; ou seja, mais os dirigentes as absorvem nas suas ações e decisões empresariais, de modo que respondam adequadamente ao contexto competitivo em que estão inseridas. Diante dessas constatações, pode-se prever que as empresas compreendidas em cada grupo definam estratégias distintas, na medida em que o envolvimento com as pressões ambientais de natureza instrumental, social e política ocorre com intensidade diferente entre os grupos.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor 2006**. Disponível em: <[www.abihpec.com.br](http://www.abihpec.com.br)>. Acesso em: 5 maio 2007.

ANVISA. **Boletim Eletrônico** - Edição nº 1, de 28 de março de 2006. Disponível em: <[www.anvisa.gov.br/divulga/newsletter/camaras\\_setoriais/cosmeticos/2006/01\\_280306.html](http://www.anvisa.gov.br/divulga/newsletter/camaras_setoriais/cosmeticos/2006/01_280306.html)>. Acesso em: 20 nov. 2007.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 8, p. 11-35, 2004.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

DWECK, R. H. **A beleza como variável econômica**: reflexo nos mercados de trabalho e de bens e serviços. Texto para discussão IPEA n. 618. Rio de Janeiro, 1999.

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

GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção (online)**, São Paulo, v. 15, n. 2., mai./ago. 2005.

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

HAIR, JR, Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAMERMESH, D. S.; BIDDLE, J. F. Bealty and Labor Market. **America Economic Review**, v. 84, n. 5, p. 1175-1194. 1994.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

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

MACHADO-DA-SILVA, C.L. e DELLAGNELO, E. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, set/dez/2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., Angra dos Reis, RJ. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, Valéria Silva da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu, 2000.

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

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1: Metodologia, planejamento.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MUNIR, K. The social Construction of Events: A Study of Institutional Chance in the Photographic Field. **Organizations Studies**, v. 23, London, 2005.

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

PASTORE, J. **Vaidade e trabalho**. Disponível em: <<http://www.josepastore.com.br/artigos/emprego/095.htm>>. Acesso em: 15 de dez. 2007.

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

REBELLO, Tereza F. S. Visão da qualidade total. **Revista Cosmetics & Toiletries (edição em português)**, São Paulo, v. 14, set./out. 2002.

SACHSIDA, A.; LOUREIRO, P. R. A.; MENDONÇA, M. J. C. Beleza e mercado de trabalho: novas evidências. **Revista de Economia Aplicada**, São Paulo, v. 8, n. 3, 2004.

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

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.

SCOTT, W. Richard. The organization of Enviromenments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. (eds.). **Organizational: ritual and rationality**. Londres: Sage Publications, 1992.

SILVA, Antonio Celso da. A invasão dos asiáticos. **Revista Cosmetics & Toiletries (edição em português)**, São Paulo, v. 18, jan./fev. 2006, p.30.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827, 1994.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

## NOTAS

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

(2) Professor titular do CEPPAD/UFPR e do PMDA/UP na qual era Coordenador do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração. PhD em Administração Institucional pela Michigan State University (EUA) e Mestrado em Fundamentos Sociais e Filosóficos pela mesma universidade. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade de Brasília - UNB.

(3) Termo original *functional pressures*. Tradução baseada no termo de racionalidade formal ou instrumental de Max Weber, "que oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis e regulamentos institucionalizados em determinado contexto social, com base no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim" (MACHADO-SILVA; DELLAGNELO, 2000, p. 23).

(4) Resolução - RDC nº 343, de 13 de dezembro de 2005 (ANVISA, 2006).

(5) As notificações obrigatórias para produtos de grau de risco baixo chegaram a quase 70 mil em 2006 (SILVA, 2006).

(6) A portaria n. 348 de 18/8/97, no anexo I foi introduzido o Manual de BPF<sub>e</sub>C para indústria cosmética como sendo uma guia com objetivos de "...organizar e seguir a produção dos produtos de forma segura para que os fatores humanos, técnicos e administrativos que influenciam a qualidade dos mesmos, estejam efetivamente sob controle" (REBELLO, 2002).