

158

Isomorfismo institucional nas associações comerciais e empresariais - Qualquer semelhança, não é mera coincidência!

Mestre/MSc. Eda Cristina Benkendorf [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. ALADIO ZANCHET [ORCID iD](#)

UNIOESTE, CASCAVEL, PR, Brazil

Mestre/MSc. Eda Cristina Benkendorf

[0000-0003-0725-6095](tel:0000-0003-0725-6095)

Programa de Pós-Graduação/Course

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Doutor/Ph.D. ALADIO ZANCHET

[0000-0003-3229-8705](tel:0000-0003-3229-8705)

Programa de Pós-Graduação/Course

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Resumo/Abstract

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são organizações por meio das quais, as empresas associadas, buscam promover e legitimar seus interesses comuns, fortalecendo e desenvolvendo o ambiente econômico no qual se encontram. Estão sujeitas às pressões do ambiente no qual estão inseridas, visando reduzir incertezas e a fim de legitimar suas ações. Este trabalho, teve por objetivo compreender de que maneira o campo organizacional exerce pressão agindo como indutor do isomorfismo institucional nas ACES, tornando-as mais homogêneas. Orientado pela Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, foram analisadas oito ACES que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR. Foram utilizados, como fontes de informações, dados e evidências, a partir de entrevistas realizadas com quinze de seus representantes. Trata-se de um trabalho descritivo, com abordagem qualitativa e com tipologia em levantamento e pesquisa documental, empregando análise de conteúdo e o Atlas TI. As conclusões que emergem do estudo, indicam a existência de um campo organizacional das ACES, que está bem estabelecido e é constituído por um conjunto de organizações que exercem e são afetadas por pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas, que promovem a legitimação, o sucesso e a sobrevivência das ACES, bem como conduzem à homogeneização das ações das mesmas. Para realização de pesquisas futuras, sugere-se que seja avaliado o papel de atores específicos desse campo organizacional, a partir da perspectiva entre atores e redes de relacionamento.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Tópicos Especiais de Contabilidade (TEC) / Special Topics in Accounting



Isomorfismo institucional nas associações comerciais e empresariais - Qualquer semelhança, não é mera coincidência!

Resumo: As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são organizações por meio das quais, as empresas associadas, buscam promover e legitimar seus interesses comuns, fortalecendo e desenvolvendo o ambiente econômico no qual se encontram. Estão sujeitas às pressões do ambiente no qual estão inseridas, visando reduzir incertezas e a fim de legitimar suas ações. Este trabalho, teve por objetivo compreender de que maneira o campo organizacional exerce pressão agindo como indutor do isomorfismo institucional nas ACES, tornando-as mais homogêneas. Orientado pela Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, foram analisadas oito ACES que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR. Foram utilizados, como fontes de informações, dados e evidências, a partir de entrevistas realizadas com quinze de seus representantes. Trata-se de um trabalho descritivo, com abordagem qualitativa e com tipologia em levantamento e pesquisa documental, empregando análise de conteúdo e o Atlas TI. As conclusões que emergem do estudo, indicam a existência de um campo organizacional das ACES, que está bem estabelecido e é constituído por um conjunto de organizações que exercem e são afetadas por pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas, que promovem a legitimação, o sucesso e a sobrevivência das ACES, bem como conduzem à homogeneização das ações das mesmas. Para realização de pesquisas futuras, sugere-se que seja avaliado o papel de atores específicos desse campo organizacional, a partir da perspectiva entre atores e redes de relacionamento.

Palavras-Chaves: Associações Comerciais e Empresariais. Teoria Institucional. Campo Organizacional. Isomorfismo Institucional.

1 INTRODUÇÃO

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são organizações por meio das quais, as empresas associadas, buscam promover e legitimar seus interesses comuns, visando fortalecer e desenvolver o ambiente econômico no qual se encontram, como explica Barnett (2013). Para esse autor, na tentativa de administrar seus setores, as empresas se unem buscando acumular poder e influência, necessários para manter ou mudar a estrutura do setor a seu favor.

As ACES, são organizações sujeitas às pressões do ambiente no qual estão inseridas e, visando reduzir incertezas, muitas vezes atuam de acordo com a maneira mais aceitável socialmente, a fim de legitimar suas ações, mesmo que essa atuação não seja o modo mais eficiente. Essa forma de atuação, tende a produzir efeitos que tornam essas entidades mais homogêneas, semelhantes entre si, mesmo que suas estruturas formais sejam diferentes (Duarte & Tavares, 2012).

A Nova Sociologia Institucional, uma das vertentes da Teoria Institucional, tem sido empregada no estudo das organizações. Nessa perspectiva teórica, as organizações deixam de ser vistas unicamente como sistemas de produção, que se estruturam exclusivamente para a competição e eficiência, e passam a ser percebidas no contexto de seu ambiente institucional, sendo as forças culturais, políticas, sociais e até mesmo as simbólicas, consideradas condicionantes robustas para o entendimento do comportamento organizacional (Duarte & Tavares, 2012).



Essa força que atua nas organizações, moldando-as a serem mais semelhantes entre si, é chamada de pressão isomórfica, segundo DiMaggio e Powell (1983). As pressões isomórficas, fornecem uma estrutura para entender como as organizações, dentro de um campo organizacional, se movem em direção à homogeneização de uma posição inicial de diversidade, na abordagem e forma (Font, Bonilla-Priego & Kantenbacher, 2019).

As expectativas que são disseminadas pela sociedade e as pressões exercidas pelos atores do campo organizacional (governo, fornecedores, empregados, clientes, afiliados, ou por outras instituições), acabam por condicionar as organizações a adotarem práticas semelhantes, valores e normas dadas pelos atores externos, em reação às forças dos elementos ambientais, resultando num processo isomórfico (Duarte & Tavares, 2012).

Esse processo isomórfico, ocorre devido a rapidez das mudanças institucionais, que leva às incertezas e ao alto grau de conectividade dos sistemas de informação global e à sua complexidade resultante, forçando as organizações a se tornarem cada vez mais parecidas quanto as estruturas, procedimentos e ações (Parisi & Megliorini, 2011).

Essas pressões podem ser de caráter coercitivo, persuasivo ou um convite para que as empresas se unam em percepções ou atitudes (DiMaggio & Powell, 1983). A pressão coercitiva, está baseada nas ameaças à sua reputação e sanções sociais, que a entidade pode vir a sofrer. A pressão mimética, é o resultado de entidades modelando-se contra os exemplos de outras entidades, para se proverem de legitimidade institucional, enquanto a pressão normativa remete a importância de seguir regras estabelecidas. (Font et al., 2019).

De acordo com Meyer e Rowan (1977), o desenvolvimento de estruturas institucionais racionalizadas na sociedade, torna organizações formais, mais homogêneas e elaboradas, onde o ambiente exerce pressão nelas, para definirem ações que visem garantir sobrevivência e legitimidade.

Destarte, entende-se que as organizações de um determinado setor, tornam-se mais similares à medida que tentam transformá-las, competindo não somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social e adequação econômica. DiMaggio e Powell (1983), procuram explicar essa homogeneidade, ressaltando que o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o isomorfismo, que é uma ferramenta útil para compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional. Tendo em vista o cenário apresentado, este trabalho apresenta o resultado de estudos, que buscaram responder a seguinte questão de pesquisa: **De que maneira o campo organizacional exerce pressão agindo como indutor do isomorfismo institucional nas Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (ACES)?** A pesquisa, objetivou identificar quais as forças isomórficas que atuam no campo organizacional das Associações Comerciais e Empresarias, afiliadas a Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR), agindo para torná-las mais homogêneas entre si. O estudo se justifica pelo impacto do isomorfismo institucional nas ACES, com o intuito de identificar e compreender, como essas entidades absorvem essas pressões, tornando-se mais homogêneas. Trata-se de um campo de pesquisa pouco explorado pela contabilidade, que deve ser compreendido sob diversas perspectivas teóricas e múltiplas abordagens, conforme salientam Lawton, Rajwani e Minto (2018). O artigo prossegue da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se a fundamentação teórica sobre associações comerciais e empresariais, Teoria Institucional, campo organizacional, isomorfismo institucional; a seção 3, descreve os procedimentos metodológicos utilizados; e na seção 4, são discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, a seção 5, traz as conclusões, implicações, limitações e sugestões de pesquisas futuras.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL

As Associações Comerciais e Empresariais (ACES), são entidades idôneas, sem fins lucrativos, apartidárias e democráticas. Possuem a função de representar, e defender os interesses de um determinado grupo de empresários, ou de uma determinada atividade empresarial, sendo seu maior objetivo, aumentar a competitividade de seus associados (Bonassi & Lisboa, 2003). As mesmas também precisam estar envolvidas com o poder público, para pleitear os interesses da classe empresarial e buscar o desenvolvimento socioeconômico (Bonassi & Lisboa, 2003). As ACES atuam em três áreas estratégicas: (i) a promoção da cultura associativa mediante mobilização e organização dos empresários; (ii) a prestação de serviços que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas e para a sustentabilidade da entidade; e (iii) a promoção do desenvolvimento local sustentável para a criação de um ambiente mais favorável às empresas associadas (FACIAP). Em conformidade com o Manual de ACE, divulgado pela FACIAP, para que as ACES atinjam essas estratégias descritas anteriormente, elas devem possuir representatividade em sua comunidade. Para isso, é importante possuir muitos associados, nos diferentes segmentos da economia: comércio, serviços, indústria e agropecuária, e ser uma legítima porta-voz e articuladora dos respectivos interesses dos seus associados. Outro item para avaliar a representatividade da ACE é através do Índice de Associativismo. Ele é utilizado para avaliar a participação da comunidade empresarial no quadro social da entidade (número de associados). Esse índice, pode representar o grau de influência que a ACE exerce no território em que atua, pois, quanto maior o número de associados de uma entidade, maior será sua representatividade. O índice de associativismo das 46 cidades do Oeste do Paraná, que integram a CACIOPAR é, em média, de 35%. Ou seja, das 41.217 empresas, 14.620 estão associadas a alguma das ACES da Coordenadoria. Entre as, associações comerciais da região, a que tem o maior índice de associativismo é do município de Marechal Cândido Rondon, com 86%. Das 1.911 empresas da cidade, 1.643 são associadas a Associação Comercial e Empresarial daquela localidade (IPARDES, 2019; CACIOPAR, 2020). As ACES estão inseridas no sistema associativista, sendo que a hierarquia é composta pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), pela Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (FACIAP), pela Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR) e pela Associação Comercial e Empresarial de cada cidade (ACE). A ACE do município é filiada a CACIOPAR, que por sua vez é filiada a FACIAP e esta, a CACB.

2.2 NOVA SOCIOLOGIA INSTITUCIONAL

A terceira vertente da Teoria Institucional, denominada Nova Sociologia Institucional (NSI), possui como autores Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powel (1983), Zuckert (1987) e Scott (1995) (Guerreiro, Frezatti, Lopes & Pereira, 2005).

O principal conceito da Nova Sociologia Institucional, é a noção de isomorfismo. Esse fenômeno corresponde à tendência que as organizações possuem, em se assemelharem em decorrência de pressões relacionadas ao ambiente externo. Em outras palavras, está relacionado ao fato de criarem uma similaridade organizacional (DiMaggio & Powell, 1983). Ao nível da população, o isomorfismo sugere que características organizacionais são modificadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é uma função da capacidade de suporte do meio ambiente; e a diversidade de formas organizacionais é isomorfo a diversidade ambiental (DiMaggio & Powell, 1983).

Portanto, essa abordagem tem como unidade de análise as organizações, e não mais a transação, estudando as mudanças em relação às práticas formais institucionalizadas, que buscam uma legitimidade externa, contribuindo com o atendimento das relações entre as estruturas organizacionais e o ambiente no qual está inserida (Parisi & Megliorini, 2011).

2.3 CAMPO ORGANIZACIONAL

Compreender o conceito de campo organizacional é uma das chaves para a análise institucional, conforme assinala Perrow (1983), citado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999). DiMaggio e Powell (1991), definem campo organizacional como sendo um conjunto de organizações, que compõem uma determinada área da vida institucional, abrangendo clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. O campo organizacional está inserido em um ambiente social mais extenso, que vai além do formalismo das organizações e de sua estrutura, mostrando de forma mais perceptível quais são os atores sociais, as organizações e as instituições presentes no campo organizacional e quais são seus objetivos, interesses e de que maneira exercem influência (Duarte & Tavares, 2012).

E, uma vez que um campo organizacional se torne bem estabelecido, há um impulso em direção à homogeneização das estruturas. DiMaggio e Powell (1991), buscam teorizar essa similaridade, ao invés de focar na diversidade organizacional (Duarte & Tavares, 2012). Para isso, concentraram seus estudos no mecanismo denominado isomorfismo: processo pelo qual uma unidade de uma população é forçada a se assemelhar às demais, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (Duarte & Tavares, 2012). Esta conformidade com as características ambientais é, segundo DiMaggio e Powell (1983), influenciada pelo isomorfismo institucional, através dos mecanismos coercitivos, miméticos e normativos.

2.4 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

DiMaggio & Powell (1983), foram quem melhor especificaram as relações entre ambiente institucional e isomorfismo organizacional. Eles demonstram numa de suas principais obras, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, que as mudanças organizacionais aparentam ser cada vez menos dirigidas pela competição ou pela busca da eficiência. Para eles, a burocratização e outras formas de mudança organizacional, ocorrem como resultado do processo que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes (DiMaggio & Powell, 1983).

Eles afirmam que, uma vez que organizações diferentes de uma mesma linha de negócios estruturam um campo de atuação organizacional — ou por competição ou pela ação estatal, ou ainda, pela profissionalização — poderosas forças emergiriam e torná-las-iam mais similares (DiMaggio & Powell, 1983).

Para verificar quais são as causas do isomorfismo institucional, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), na visão do neoinstitucionalismo, as organizações são recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos, fundamentadas na aceitação das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições.

Isso implica a transferência contextual de valores, símbolos, estratégias e estruturas e, portanto, na criação do isomorfismo. Isomorfismo é, portanto, o resultado de três tipos de pressão externa: a coercitiva, a mimética e a normativa (Pereira, 2012).



2.4.1 Isomorfismo Coercitivo

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo origina-se de influências políticas e de problemas de legitimidade. Ele seria consequência das pressões formais e informais, exercidas sobre organizações das quais elas sejam dependentes ou por expectativas culturais da sociedade, dentro da qual uma organização se encontra inserida (DiMaggio; Powell, 1983).

Tais pressões poderiam ser sentidas como forças, persuasões ou convites a se juntar em coalizões. Do mesmo modo, mudanças organizacionais seriam respostas diretas a mandamentos governamentais: fábricas adotariam novas tecnologias de controle de poluição, para se conformar a legislações ambientais supervenientes; empresas sem fins lucrativos manteriam setor de contabilidade e contratariam contadores para atender às exigências da legislação tributária, como exemplificam DiMaggio e Powell (1983).

Como resultado, organizações se tornariam mais semelhantes, por estarem cada vez mais organizadas em volta de rituais de conformidade, com fortes instituições dentro de um dado domínio, assim concluem DiMaggio e Powell (1983).

Clayé e Jackson (2012), descreveram em seu estudo, como os processos de homogeneização estão funcionando em um número selecionado de organizações sem fins lucrativos na África do Sul. Concluíram que devido as pressões isomórficas institucionais, as referidas entidades imitam e internalizam o discurso gerencialista, que emana da estrutura de governança global da ajuda internacional e estão se tornando mais empresariais.

A pressão coercitiva resulta do poder da força, da persuasão e de convites de outros membros do ambiente para juntar-se a eles. Geralmente, podem aparecer na forma de regras e leis governamentais, ou também podem vir da parte dos clientes e fornecedores (Pereira, 2012).

2.4.2 Isomorfismo Mimético

Como estabelece a Teoria Institucional, na perspectiva da Nova Sociologia Institucional, o processo isomórfico mimético seria resultante de padrões de respostas a incertezas. DiMaggio e Powell (1983), demonstram que nem todo isomorfismo institucional deriva da autoridade coercitiva. Ao contrário, a incerteza seria também uma poderosa força encorajadora da imitação.

DiMaggio e Powell, embasados nas ideias de March e Olsen, afirmam que, quando tecnologias organizacionais são mal-entendidas, quando metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem se modelar espelhando-se em outras organizações, tidas como sólidas e eficientes em seu meio (Duarte & Tavares, 2012).

A organização modelo pode não ter consciência de que serve de parâmetro para outras ou pode não desejar sê-lo. Ela, simplesmente, serve como uma fonte adequada de práticas que outras organizações tomam emprestadas e passam a utilizar, descrevem DiMaggio e Powell (1983).

Exemplificando, empresas e entidades sem fins lucrativos praticam *benchmarking*, isto é, avaliam e incorporam os melhores desempenhos de outras firmas ou aperfeiçoam os seus próprios métodos, este processo está relacionado ao isomorfismo mimético de imitação (Carrigan, McEachern, Moraes & Bosangit, 2017).

DiMaggio e Powell (1983) ainda relatam que, quanto maior a população de empregados e de clientes de uma organização, maior a pressão que ela sente para fornecer programas e serviços oferecidos por outras. Assim, tanto uma qualificada força de trabalho ou quanto uma grande base de consumidores poderiam encorajar o isomorfismo mimético.

Além disso, muito da homogeneidade das estruturas organizacionais originar-se-ia do fato de que, apesar de haver consideráveis fontes para a diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada (DiMaggio & Powell, 1983).

Em tal conjuntura, organizações tenderiam a se modelar depois que outras são percebidas como legítimas e eficientes, em seu ambiente. Dessa maneira, a difusão de certos tipos de arranjos estruturais pode ser creditada mais à universalidade dos processos miméticos do que à concreta evidência de que modelos adotados melhoram a eficiência organizacional (DiMaggio & Powell, 1983).

Segundo Aldrich (2018), as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações, elas não competem só por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica.

2.4.3 Isomorfismo Normativo

As pressões normativas podem vir de várias fontes. As instituições normativas incluem organizações educacionais, associações comerciais, grupos industriais, grupos de interesse e opinião pública (DiMaggio & Powell, 1983). Esses grupos podem criar pressão para que as organizações adotem normas e comportamentos aceitos (Selznick, 1996). No entanto, a sociedade também pode criar pressão normativa para as organizações. As empresas interagindo com a sociedade, podem resultar em comportamentos institucionais que ditam as atividades e estratégias corporativas.

O isomorfismo normativo, dá-se também pela profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) a interpretam como um esforço coletivo de membros de uma determinada ocupação em definir condições e métodos de trabalho, com fins de controlar a elaboração de procedimentos e de estabelecer uma base cognitiva e de legitimação, para sua autonomia ocupacional.

De igual modo, organizações e associações comerciais seriam outra fonte de definição, promulgação e prescrição de regras normativas, acerca do comportamento profissional e organizacional. Alguns observáveis comportamentos organizacionais também fomentariam o isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983).

Outra ponderação, feita por DiMaggio e Powell (1983), reside no fato de que gestores de grandes e reconhecidas organizações de um campo, geralmente, são convidados a participar de conselhos administrativos de outras organizações, a fim de comandar agências reguladoras ou presidir confederações e sindicatos organizacionais.

Isso, de certa maneira, faria com que demais organizações atuantes no ambiente passassem a adotar procedimentos, práticas e estrutura daquelas exportadoras de formas de gestão (DiMaggio & Powell, 1983). E uma forma de facilitar essa interação seria através das consultorias externas, as quais funcionam como mediadores entre o campo e as organizações, que promovem a profissionalização através de práticas padronizadas de gerenciamento de projetos, de monitoramento baseado em indicadores de gestão administrativa, ocorrendo em treinamentos e oficinas de capacitação em todo o mundo, facilitando a homogeneização das entidades (Claeyé & Jackson, 2012). Por conseguinte, as redes de contatos, diretrizes e oficinas profissionais desempenham um papel significativo na criação do isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983). Portanto, compreende-se que a pressão normativa tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão, nas organizações (Pereira, 2012).

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, e quanto aos procedimentos, optou-se pela abordagem de levantamento, e quanto ao problema, como uma pesquisa qualitativa.

A escolha das associações comerciais e empresariais se deu, segundo Colauto e Beuren (2010), por possuírem certa semelhança, nas características definidas para determinado estudo. Assim, estabeleceu-se que a população desta pesquisa seriam as associações comerciais e empresariais, da região Oeste do Paraná, afiliadas a Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR, a qual é composta por 46 associações, divididas em 4 microrregiões (CACIOPAR, 2021). A escolha da CACIOPAR, deu-se pelo fato dela ser a mais antiga entre as coordenadorias atualmente integradas à Faciap, e, também, pelo motivo de a Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, estar inserida nesta região.

Foram selecionadas intencionalmente, dentro de cada microrregião, as ACES com o maior e o menor índice de associativismo. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1- ACES selecionadas para a pesquisa

Cidade	Micror-região	Sigla da ACE	Empresas 2019	Associados 2020	Índice de Associa-tivismo (%)
Céu Azul/Pr	1	ACICA	206	161	78
Foz Do Iguaçu/Pr	1	ACIFI	7.164	1.550	22
Tupãssi/Pr	2	ACIATU	227	144	63
Corbélia/Pr	2	ACICORB	566	130	23
Marechal Cândido Rondon/Pr	3	ACIMACAR	1.911	1.643	86
São José Das Palmeiras/Pr	3	ACISP	99	17	17
Três Barras Do Paraná/Pr	4	ACETB	247	132	53
Guaraniaçu/Pr	4	ACEG	559	120	21
TOTAL		8	10.979	3.897	35

Fonte: MTE - RAIS - http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario_2019/index.html; Caciopar 2020

Após a seleção, entrou-se em contato com cada uma das ACES, para realização do levantamento dos dados, sendo entrevistados os secretários executivos e os ex-presidentes.

A coleta de dados, deu-se através do levantamento de informações coletadas nos sítios eletrônicos e de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os secretários executivos e ex-presidentes do ano de 2020 das ACES constantes na Tabela 1.

As entrevistas semiestruturada foram gravadas através de softwares de vídeo conferência, como o Google Meet®, sendo efetuado 15 entrevistas, que totalizaram aproximadamente 366 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. O roteiro de entrevista, além de ter sido discutido entre a pesquisadora e um docente, pertencente a um programa de pós-graduação em Contabilidade, recebeu um tratamento de validação. Foi submetido a um agente externo da amostra, o qual é gestor institucional, em uma Federação das Associações Comerciais e Empresariais, a fim de verificar a compreensibilidade do instrumento e apontar melhorias, em termos de aspectos específicos do cotidiano das associações.

Foi utilizada a análise de conteúdo, como procedimento para a verificação dos dados qualitativos, coletados através das entrevistas semiestruturadas.

A partir das transcrições das entrevistas e do roteiro semiestruturado, utilizado nas entrevistas com os secretários executivos e os ex-presidentes, analisou-se o material, tendo por

base as quatro categorias de análise, que foram: campo organizacional, isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Para a análise de conteúdo, foi utilizado o software Atlas TI, o qual possui como principal objetivo ajudar o pesquisador a organizar, registrar os dados e possibilitar o acompanhamento dos registros efetuados, contribuindo para a análise dos dados empíricos que foram relacionados com categorias elencadas previamente (Prodanov & Freitas, 2013).

Dentre as possíveis limitações da pesquisa para o levantamento dos dados, podem ser destacadas: ênfase nos aspectos perspectivos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; limitada apreensão do processo de mudança (Prodanov & Freitas, 2013).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção o perfil dos integrantes da pesquisa, bem como à análise das evidências coletadas.

4.1 PERFIL DOS INTEGRANTES DA PESQUISA

Os dados foram levantados através da pesquisa, a partir de buscas nos sítios eletrônicos das Associações Comerciais e Empresariais, e das entrevistas, realizadas com os secretários executivos e ex-presidentes.

A idade média dos ex-presidentes, é de 45 anos, com 12 anos de afiliação a ACE, e a formação predominante é administração. Da mesma forma, entrevistou-se os secretários executivos, por estarem a frente da administração diária de uma ACE. Para fins de padronização, neste trabalho, será utilizada a nomenclatura de secretário executivo. Entre os secretários executivos, a idade média é de 30 anos, com média de 7 anos trabalhados na ACE, sendo que a formação de 5 deles, é relacionada a área na qual exerce a função na ACE.

4.1.1 Perfil das Associações Comerciais e Empresariais

Com base nos dados levantados, foram selecionadas 8 Associações Comerciais e Empresariais, considerando dentro das 4 microrregionais da CACIOPAR, a ACE com maior e menor índice de associativismo.

Na Figura 2, demonstramos o perfil das associações comerciais e empresariais, que fazem parte da amostra estudada.

MICRO REGIÃO	ACE	ANO FUNDAÇÃO	N.º ASSOC.	N.º FUNC.	FORMAÇÃO	N.º DIRETORIA	PREVALECE	ÍNDICE DE ASSOCIATIVISMO
1	Céu Azul	1977	162	2	Administração e Ciências Contábeis	14	Comércio/Serviço/MEI	78%
1	Foz do Iguaçu	1951	1600	18	Relações Públicas, Administração e Gestão	61	Comércio	22%
2	Tupãssi	1985	171	2	Gestão Financeira e Pedagogia	18	MEI	63%
2	Corbélia	1977	144	2	Processos Gerenciais e Administração	10	Comércio	23%
3	Marechal Cândido Rondon	1968	2034	18	Ciências Contábeis, Administração	38	Comércio/Serviço/MEI	86%
3	São José das Palmeiras	1992	30	1	Farmácia	1	Comércio	17%
4	Três Barras do Paraná	1984	50	2	Artes Visuais e Ensino Médio	12	Comércio/MEI	53%
4	Guaraniaçu	1982	109	2	Agronomia e Ensino Médio	9	Comércio	21%

Figura 2 - Perfil das ACE.
 Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A idade média de fundação das associações comerciais e empresariais, é de 44 anos, e a média do número de associados, é de 538. A quantidade média de funcionários, é de 6, a formação acadêmica, comumente, é na área administrativa, o número médio de diretores, é de 20 membros, e no quadro social prevalecem os associados da área de comércio.

4.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL DAS ACES

A Nova Sociologia Institucional, baseia-se na premissa de que as organizações influenciam e são influenciadas, pelo ambiente em que estão inseridas (Luz, Lisboa, Lavarda & Vicente, 2018). Para compreender como isso ocorre, no contexto das ACES, procedeu-se uma investigação, visando identificar e caracterizar o campo organizacional. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), ele é representado por aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida da instituição: fornecedores, consumidores dos produtos e serviços, agências regulatórias e outras instituições, que produzem serviços e produtos similares.

A busca pela caracterização do campo organizacional das ACES, foi feita em duas etapas. Na primeira, procedeu-se a identificação dos serviços oferecidos pelas ACES e, na segunda, foram identificados os parceiros de negócios das ACES.

4.2.1 Serviços oferecidos pelas ACES

Os serviços oferecidos pelas ACES, são normalmente denominados de soluções empresariais, pois contribuem para o desenvolvimento das empresas associadas e para a sustentabilidade financeira das próprias ACES. A identificação desses serviços, contribui para a caracterização do campo organizacional, na medida em que pode revelar características homogêneas desse campo.

As informações sobre os serviços oferecidos pelas ACES, foram obtidas por meio da análise do conteúdo do sítio eletrônico de cada instituição. Acessou-se os sítios eletrônicos de cada ACE, no período de 11 a 17 de agosto de 2021. Os dados obtidos no sítio eletrônico, foram posteriormente confirmados quando da realização das entrevistas com os secretários executivos das ACES, as quais foram realizadas no período de 18 de agosto a 03 de setembro de 2021.

Os dados obtidos sobre os serviços oferecidos (Soluções empresariais), foram tabelados em uma planilha do Excel, para melhor visualização, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Soluções Empresariais oferecidas pelas ACES

<u>Soluções empresariais oferecidas</u>		Céu Azul	Foz do Iguaçu	Tupãssi	Corbéia	M.C. Rondon	S.J. Palmeiras	Três Barras	Guaraniaçu	Total
1	Convênio Educação - Universidades	X	X	X	X	X	X	X	X	8
2	Convênios Médicos	X	X	X	X	X	X	X	X	8
3	SPC e Serasa	X	X	X	X	X	X	X	X	8
4	Campanhas Promocionais	X	X	X	X	X	X	X	X	8
5	Certificado Digital	X	X	X	X	X			X	6
6	Banco de Talentos	X			X	X	X	X	X	6
7	Convênio Saúde Ocupacional	X		X		X	X	X		5
8	Convênio Educação - Idiomas e Ensino		X	X	X	X		X		5
9	Locação de Salas e Equipamentos	X	X			X	X	X		5

10	Treinamentos	X			X	X		X	X	5
11	Bom Negócio Paraná / Fomento Paraná			X	X	X			X	4
12	Entrega de Mala Direta		X		X	X		X		4
13	Cartão de Benefícios: Cooper Card / Ticket	X	X			X				3
14	COB online					X	X	X		3
15	Escritório Compras/ Compras Oeste		X	X		X				3
16	GarantiOeste		X	X		X				3
17	Participação em Feiras e Exposições	X			X	X				3
18	Ponto de Atendimento ao Empreendedor do Sebrae					X	X	X		3
19	Aplicativo da Associação					X		X		2
20	Assessoria Jurídica (Advogado)					X			X	2
21	Certificado de Origem / Ippex		X			X				2
22	Convênio para Registro de Marcas e Patentes					X		X		2
23	Junta Comercial					X		X		2
24	Núcleos Setoriais – Empreender		X			X				2
25	Parceria Chevrolet		X			X				2
26	Grupo Central de Cobranças	X		X						2
27	Café Empresarial					X				1
28	Indexopar					X				1
29	Mensagem Motivacional					X				1
30	Saúde Livre Vacinas					X				1
31	PROE – estágio			X						1
32	Cobrança Judicial								X	1
33	Rodada de Negócios		X							1
34	Emissores Fiscais		X							1
35	Sicoob Crédito		X							1
36	Rede de Convênios		X							1
Total de soluções empresariais oferecidas pela ACE		12	18	12	11	29	9	15	10	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Conforme se pode observar na Tabela 2, as soluções empresariais com maior destaque, em termos de números de ACES que a oferecem, são: os convênios educacionais com as universidades e empresas de ensino, os convênios médicos, o serviço de proteção ao crédito SPC e Serasa, e ainda, as campanhas promocionais.

Os convênios educacionais, são soluções empresariais que garantem descontos especiais nas mensalidades para associados e seus colaboradores, em cursos profissionalizantes, idiomas, informática, Ensino Médio, Ensino Superior e Pós-Graduação (ACIMACAR, 2021).

Já os convênios médicos, com operadoras de planos de saúde, são soluções empresariais que visam atender aos associados, colaboradores e familiares, oportunizando uma tabela de valores reduzida, com preços mais acessíveis, podendo chegar a 40% mais baratos que os planos familiares ou particulares.

Por meio da parceria com a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (FACIAP), as ACES disponibilizam a consulta ao banco de dados do Sistema de Proteção ao Crédito Brasil (SPC) e do Serasa. Isso significa mais segurança na hora da venda a crédito, diminuindo os riscos de inadimplência (ACIMACAR, 2021).

As campanhas promocionais, são realizadas em datas comemorativas, para incentivar o consumidor a comprar no comércio local, envolvendo valores destinados especialmente para o sorteio de vales-compras (ACIMACAR, 2021).

O Banco de Talentos, é um serviço disponibilizado gratuitamente aos associados e à comunidade, que tem como objetivo promover a divulgação de vagas de emprego, das empresas associadas. Este serviço, beneficia tanto aqueles que estão em busca de uma colocação no mercado de trabalho, quanto as empresas (ACIMACAR, 2021).

As ACES favorecem o crédito aos seus associados, por possuírem convênio com a Fomento Paraná e a GarantiOeste. Esta parceria, permite que o associado tenha crédito para o seu negócio, com juros diferenciados nas instituições financeiras.

Outra forma de fomentar a economia local, é possuir o escritório de compras ou compras Oeste, o qual tem a finalidade de incentivar as empresas locais associadas, a participarem nas licitações dos órgãos governamentais, repassando os editais de licitação para elas, além de promover palestras para esclarecimentos de como participar em licitações.

Possuir o ponto de atendimento ao empreendedor, em parceria com o Sebrae, dentro da ACE, visa estimular o empreendedorismo, preparar empreendedores para formalização de negócios e aumentar a longevidade, competitividade e inovação dos pequenos negócios, das empresas classificadas como Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) (ACIMACAR, 2021).

As feiras e exposições, têm por objetivo promover o desenvolvimento e a divulgação das empresas, afiliadas a ACE.

Com base na Tabela 2, pode-se identificar quais são as soluções empresariais similares, que as ACES oferecem aos seus associados. Das 36 soluções empresariais oferecidas, percebe-se que as primeiras quatro, por exemplo, são ofertadas por todas as ACES pesquisadas. Outras duas soluções são ofertadas simultaneamente, por seis ACES, enquanto cinco delas, são ofertadas por quatro ACES. Apesar de haver dez tipos de soluções empresariais presentes em apenas uma das entidades pesquisadas, observa-se um padrão nos tipos de serviços ofertados. A diferença na quantidade de serviços oferecidos por cada ACE, pode estar ligada a questões de estrutura da própria entidade, ou por questões de demanda. Essa similaridade entre as soluções empresariais ofertadas, é um indicativo de homogeneidade entre as organizações, que fazem parte do campo organizacional das ACES.

4.2.2 Parceiros das ACES

A existência de parceiros comuns entre as ACES, também contribui para a compreensão dos campos organizacionais dessas instituições. Conforme explicam Chaerki, Ribeiro & Ferreira (2019), mais importante do que estudar as entidades, é estudar as suas relações no campo, porque é participando dele que estas ganham força. Sem relações, não há instituição.

A lista de soluções empresariais apresentada na Tabela 2, contribuiu para orientar a busca pela identificação dos parceiros de negócios, que se relacionam com as ACES.

Os parceiros ou *stakeholders*, nas ACES, são pessoas ou organizações afetadas pelas atividades econômicas, podendo o seu envolvimento ser temporário ou permanente. Vale lembrar que a atuação do referido público, é essencial para o sucesso de qualquer entidade (Manual de ACE).

O Manual de ACE, que é um caderno de estudos desenvolvido pelo SEBRAE para a FACIAP, destinado aos treinamentos sobre gestão de uma ACE, descreve o seu público-alvo como sendo: os associados, os colaboradores, os familiares, a comunidade, os parceiros institucionais e de negócios, e as empresas.



4.2.2.1 Associados

Os associados, correspondem ao público preferencial das ACES e a razão de existir da entidade. Além do apoio ao aumento da competitividade empresarial, é essencial que sejam dirigidas a esse público, ações de integração, congacamento e de promoção de negócios, que visem ao fortalecimento da cultura da cooperação (Manual de ACE).

Os tipos de associados que integram o quadro social das ACES, estão descritos no estatuto social da entidade e, após serem aprovados pela Diretoria, poderão ser admitidos, sendo eles: (i) as empresas mercantis, industriais e financeiras, sejam individuais ou coletivas; (ii) as empresas prestadoras de serviços, individuais ou coletivas; (iii) as empresas agropecuárias, desde que pessoas jurídicas; (iv) os profissionais liberais de ilibada reputação e legalmente habilitados; (v) as entidades civis, representativas de classes produtoras; (vi) produtores rurais, desde que possuam um dos seguintes cadastros: CadPro, Nota Fiscal de Produtor Rural ou CEI Rural.

É interessante destacar, que os associados possuem mais de um papel em relação às ACES. Além de associados, eles podem participar da diretoria da ACE e também atuarem como parceiros de negócios.

4.2.2.2 Colaboradores

Os colaboradores, representam um grupo responsável pelo funcionamento cotidiano da entidade e, por isso, desempenham importante papel na percepção dos associados e de outros públicos estratégicos, acerca de seu funcionamento operacional. Os colaboradores, por cumprirem uma jornada fixa de trabalho, atuam na linha de frente das ACES, e são responsáveis, em grande parcela, pela imagem da entidade e pela captação de demandas e necessidades dos associados e de outros públicos, que se relacionam com a entidade.

4.2.2.3 Familiares

As pessoas ligadas por laços familiares, com os associados da ACE, também representam um público importante, pois devem ser vistos como demandantes potenciais de serviços e como beneficiários de ações de integração com a comunidade. Especificamente em relação aos filhos de associados, podem ser promovidas ações vinculadas à formação empreendedora e à difusão da cultura da cooperação.

4.2.2.4 Comunidade

O relacionamento das ACES com a comunidade, pode ser expresso pelo seguinte conjunto de ações: (i) criação de projetos de interesse comunitário: especialmente em relação ao desenvolvimento local sustentável, as ACES podem empreender uma série de projetos vinculados, por exemplo, à formação e qualificação profissional; ao planejamento urbano; ao meio ambiente; à segurança; ao esporte; à cultura; e ao lazer; (ii) participação em conselhos municipais e apoio a criação de instrumentos da sociedade civil, para o controle social dos poderes constituídos como observatórios sociais, bem como, estimular a formulação e implementação de políticas de interesse público; (iii) prestação de serviços: muitos dos serviços que integram o portfólio das ACES, têm vocação natural para atendimento a demandas comunitárias, entre os quais podem ser citados: ações de capacitação e qualificação profissional e convênios de variada natureza.

4.2.2.5 Parceiros institucionais e de negócios

Os parceiros institucionais e de negócios, são instituições com as quais as ACES desenvolvem projetos conjuntos, ou interagem em seu dia a dia. De acordo com o Manual de ACE, os parceiros normalmente existentes são: órgãos públicos, autarquias, instituições de ensino, associações de representação empresarial congêneres, instituições financeiras, organizações não governamentais, fundações, operadoras de planos de saúde, cooperativas, entre outras instituições da sociedade civil organizada.

Por meio da análise documental e referendado pelas entrevistas realizadas, os seguintes parceiros foram mencionados: cooperativas de crédito, operadoras de planos de saúde, prefeitura municipal, CACIOPAR, FACIAP e CACB, entidades de ensino e SEBRAE, sendo que, cada qual na sua área de atuação, oferece vantagens à empresas associadas às ACES, conforme descrito na sequência.

As cooperativas de crédito, possibilitam linhas de crédito diferenciadas, aos associados, e auxiliam com patrocínios para as campanhas institucionais das ACES.

As operadoras de planos de saúde, comercializam seus convênios para os associados, gerando recursos financeiros para as ACES, por prestarem esta intermediação.

O relato do ex-presidente Tiago, é ilustrativo das referidas parcerias:

Quem trabalhou muito bem com a gente foi a prefeitura municipal, ajudou muito a gente estando junto conosco dentro de uns eventos, algumas situações não aconteceram muito. O Sicredi participou, foi muito participativo durante todo o período, a Unimed também ajudou a gente em alguns momentos, foi uma parceria de negócio e numa menor expressão bem esporadicamente o Sicoob em alguma outra situação também participou de alguma situação, mas quem mais ajudou foi prefeitura, Sicredi e Unimed (Tiago, 2021).

As prefeituras, representando o poder público, auxiliam as ACES na realização de eventos e têm interesse na promoção do desenvolvimento econômico dos municípios.

As instituições de ensino, públicas e particulares, representadas pelas universidades e empresas do ramo educacional, em cada cidade, oferecem parcerias para realização de cursos de capacitação, treinamentos e cursos de graduação e pós-graduação, disponibilizando benefícios aos associados, conforme depreende-se do relato da secretária executiva Alice, que nominou SEBRAE, Uninga, Uninter, Unioeste e Master Educação.

Em se tratando de parceiros institucionais, as organizações que fazem parte do mundo associativista das ACES, são: a CACIOPAR, a FACIAP e a CACB, de acordo com a secretária executiva Laura, que destacou a parceria com essas entidades.

4.2.2.6 Empresas

É usual que as ACES, embora representativas em seu território de atuação, não detenham em seu quadro social, todas as empresas do município. A esse público, que não se vincula formalmente às entidades, devem ser dirigidas ações tanto para a captação de novos associados, quanto para o usufruto de produtos que integram o portfólio das ACES. Outra importante vertente de atuação, relativa a esse público, refere-se à mobilização empresarial, para abordagem a temas de interesse setorial e coletivo.

Como síntese relativa aos parceiros das ACES, pode-se concluir que o universo de atores, interagindo no campo organizacional das ACES, será influenciado pela percepção sobre as necessidades e interesses dos associados, que são o público-alvo das ACES, condicionando o seu modo de atuação, como os processos internos, as estratégias e as estruturas

organizacionais. De acordo com o Manual de ACE, essa atuação estimula a integração e a participação em ações de iniciativa da ACE, auxiliando o reconhecimento social de seu papel de protagonista, na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento local sustentável.

4.2.3 Representação do campo organizacional das ACES

A partir das informações levantadas por meio das entrevistas, bem como, das informações coletadas no sítio eletrônico das entidades, o campo organizacional das ACES pode ser representado, conforme a Figura 2.



Figura 2 - Campo Organizacional da ACE

Fonte: Dados da pesquisa.

A caracterização do campo organizacional das ACES, possibilita avançar na busca pela compreensão das forças presentes no campo, onde os atores, ora influenciam e ora sofrem influência. Esses aspectos, podem ser explicados pelas pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas (Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019), que serão tratadas a seguir.

4.3 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

4.3.1 Isomorfismo Coercitivo

Os resultados da análise sobre o isomorfismo coercitivo, indicam a presença de pressões formais e informais do campo organizacional, sobre as ACES. Organizações das quais as ACES apresentam forte dependência, tais como os parceiros de negócios e as entidades associativistas (CACIOPAR e FACIAP), exercem pressões que podem ser sentidas, por exemplo, pela força política que possuem, pelo poder de persuasão ou por convites para participar de seus projetos (DiMaggio & Powell, 1983), o que contribui para legitimar uma ACE perante a sociedade.

Outro fator de isomorfismo coercitivo, que pode afetar muitos aspectos do comportamento e da estrutura da organização, é a existência de um ambiente jurídico comum entre as ACES. Esse aspecto, está caracterizado na similaridade entre os estatutos sociais das ACES e, por exemplo, o modelo sugerido pela CACIOPAR. O estatuto social, estabelece as regras de como essas entidades serão constituídas, quais suas competências, como será o funcionamento, de que forma será gerida, quem será responsável pela administração, qual a responsabilidade do órgão deliberativo e quem pode fazer parte da Diretoria e dos Conselhos, como será a prestação de contas. Seguir o modelo sugerido pela CACIOPAR, considerada uma instituição de referência (Kezar & Bernstein Sierra, 2019), pode ser considerado um mecanismo de legitimação, que molda as crenças e ações dos atores dentro da ACE.

Além das pressões diretas e explícitas de modelos organizacionais, exercidas pela CACIOPAR e FACIAP, às organizações delas dependentes, há também facetas mais sutis e



menos explícitas, em relação às pressões coercitivas. Conforme explicam DiMaggio e Powell (1983), há necessidade de apresentar responsabilidade e autoridade administrativa, pelo menos cerimonialmente, em um papel formalmente definido, a fim de interagir com as organizações hierárquicas mais definidas. Exemplo disso nas ACES, é a instituição de um diretor responsável por interagir com os parceiros da área de planos de saúde. Em outro exemplo, os associados das ACES, esperam que a entidade que os representa, sirva como modelo de gestão e de conformidade legal, exercendo dessa forma, o isomorfismo coercitivo de maneira sutil.

Os resultados observados em relação às pressões coercitivas, no campo organizacional das ACES, possibilitam compreender como essas forças moldam as estruturas e as decisões dentro desse campo. As ACES se apresentam organizadas em torno de rituais de conformidade, com instituições mais amplas dentro do campo organizacional, como por exemplo, a oferta de mesmas soluções empresariais. Ao mesmo tempo, as ACES são determinadas estruturalmente, pelas restrições impostas por atividades técnicas e pela legislação.

4.3.2 Isomorfismo Mimético

A expressão popular “siga os bons”, é um indicativo de isomorfismo mimético. As organizações, em sua maioria, tendem a observar o que as demais empresas de seu campo organizacional fazem de melhor, ou como e por que elas se sobressaem, no ambiente ao qual estão inseridas.

De acordo com os relatos obtidos, foi possível levantar quais ACES serviram de inspiração aos entrevistados, influenciando em algum momento, ações em sua própria entidade. Os resultados são apresentados na Figura 3.

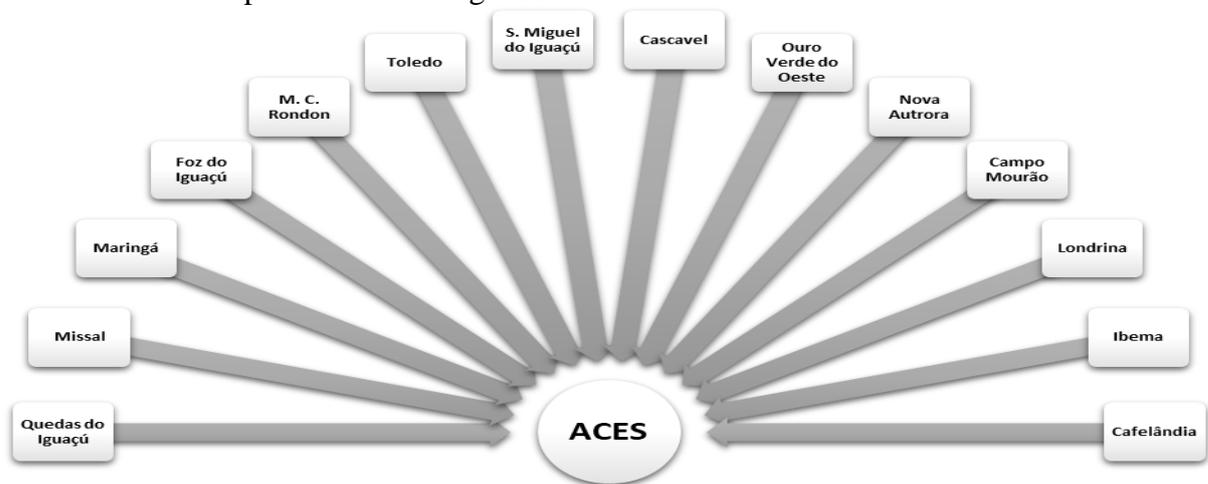


Figura 1 - Mimetismo - ACES modelos

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

É importante lembrar, que a capacidade de influenciar não está restrita às grandes ACES. Ela pode estar condicionada também à proximidade entre as entidades, ou a ter pessoas conhecidas com as quais possuem um relacionamento, que permita dialogar sobre as ações que pretende realizar e que já foram realizadas pela ACE inspiradora, conforme se depreende do relato do ex-presidente Tiago:

Então a princípio assim, de outras associações a gente trouxe algumas ideias, a gente acabou indo pouco em outras associações, mas eu conversei principalmente com o pessoal de Nova Aurora, lá o Dr., [...] acho que faz parte da FACIAP, então veio de

Nova Aurora, foi uma dica que ele me deu, alguns bate papos, situações informais [...], a gente trouxe alguma ideia de Nova Aurora e trouxe para uma realidade nossa e adaptou (Tiago, 2021).

Os resultados das entrevistas, mostram que a incerteza no ambiente que a ACE se encontra, também é uma força poderosa que incentiva a imitação, indicando que nem todo isomorfismo institucional deriva de pressão coercitiva nesse campo. Problemas enfrentados pelas ACES, fazem com que essas entidades busquem soluções em outras ACES. Conforme explicam DiMaggio e Powell (1983), esse comportamento mimético gera, muitas vezes, uma solução viável e de baixo custo.

O programa de gestão ofertado pela CACIOPAR e FACIAP, tem como parceiro o SEBRAE, que presta serviços através de seus consultores, espalhando o mesmo modelo organizacional para as ACES. Esses modelos, são fortes influenciadores nas estruturas, nas políticas e nas estratégias utilizadas pelas ACES participantes do programa.

A socialização é uma força isomórfica, segundo DiMaggio e Powell (1983), que ocorre através das visitas técnicas e da participação nas reuniões promovidas pela CACIOPAR.

De uma forma geral, quanto maior for a população de colaboradores ou associados atendidos por uma ACE, mais forte a pressão sentida por ela, para fornecer os programas e serviços ofertados por outras consideradas modelos. Portanto, tanto a força de trabalho qualificada, quanto uma ampla base de associados, podem encorajar o isomorfismo mimético.

As novas ACES, seguem o modelo das mais antigas, contribuindo para gerar homogeneidade nas estruturas organizacionais.

As ACES tendem a se modelar, seguindo as organizações semelhantes em seu campo organizacional, tidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. Contudo, modelar-se considerando as organizações semelhantes em seu campo, não visa, necessariamente, melhorar a sua eficiência operacional, mas sim, aumentar sua legitimidade, conforme explicam DiMaggio & Powell (1983). Apesar disso, ao buscar alinhar-se com padrões já legitimados, as ACES tendem a obter ganhos de qualidade em sua gestão e em seu portfólio de soluções empresariais, considerando-se a natureza associativa dessas entidades.

4.3.3 Isomorfismo Normativo

Os resultados das entrevistas, indicam que no campo organizacional das ACES há presença do isomorfismo normativo.

A identidade institucional, caracterizada pela missão, visão e valores das ACES, homogeneiza o campo organizacional, pelo compartilhamento das crenças e valores.

O quadro de colaboradores, participa de treinamentos ofertados pela CACIOPAR, com a finalidade de profissionalizá-los em temas relacionados a gestão e oferta de serviços e produtos, e no desenvolvimento da cultura associativista. Essas ações, contribuem para criar uma rede de profissionais que difundem rapidamente, entre as ACES, a adoção de normas sobre o comportamento organizacional e a atuação profissional dentro delas. Nos treinamentos ofertados, ocorre a socialização entre os profissionais que atuam nas ACES. Essa socialização ocupacional, atua como uma força isomórfica normativa, no campo organizacional das ACES.

Na profissionalização da gestão, desenvolvida a partir do programa de certificação em gestão, ofertado pela CACIOPAR, através de consultoria do SEBRAE, ocorre a troca de informações, para que aconteça a similaridade da forma de gerir uma ACE, independentemente de seu porte.

O reconhecimento dado às ACES, pela sociedade e por outras organizações, através de premiações ou certificações, geram legitimidade e visibilidade para as entidades, fazendo com que organizações semelhantes ou concorrentes, copiem aspectos da estrutura ou dos processos, na esperança de obterem recompensas semelhantes.

As associações comerciais e empresariais são reconhecidas e, em decorrência disso, os ocupantes de cargos de direção e gestão dessas entidades, também possuem influência substantiva ou cerimonial (DiMaggio & Powell, 1983). Isto é, podem ser convidados a participar dos conselhos de outras organizações, como por exemplo, participar dos Conselhos Municipais, sob responsabilidade da Prefeitura Municipal.

O evento institucionalizado pelas ACES, como feira de negócios, desenvolve e oportuniza aos associados, divulgarem suas empresas e comercializarem seus produtos, alavancando o comércio local.

Premiação aos associados, confere a valorização das empresas e pessoas que se destacaram, através da legitimidade que o prêmio concedido pela ACE confere a ele.

Aliado a isso, a adoção de estatutos sociais de base comum, a partir de modelos propostos pelas entidades associativistas e o modelo de prestação de contas adotado, reforçam a presença do isomorfismo normativo nas ACES.

Os resultados encontrados, sugerem um padrão mais geral. Os campos organizacionais, que incluem uma grande força de trabalho profissionalmente treinada, são impulsionados principalmente, pela competição por status. O prestígio e os recursos organizacionais, são elementos-chave para atrair profissionais e parceiros de negócios. Esse processo, incentiva a homogeneização, à medida que as ACES procuram garantir que possam fornecer os mesmos benefícios e serviços, que são oferecidos pelos seus concorrentes e pelas outras ACES.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa objetivou compreender como o campo organizacional exerce pressão agindo como indutor do isomorfismo institucional nas Associações Comerciais e Empresariais (ACES). Orientado pela Teoria Institucional, na vertente da Nova Sociologia Institucional, foram analisadas oito (08) ACES, que fazem parte da Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná – CACIOPAR, com dados obtidos por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas.

As conclusões que emergem do estudo, indicam a existência de um campo organizacional das ACES, que está bem estabelecido e é constituído por um conjunto de organizações que exercem e são afetadas por pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas, que promovem a legitimação, o sucesso e a sobrevivência das ACES. A formação desse campo organizacional, vai além do formalismo e da estrutura das entidades que o congregam, revelando os atores sociais, as organizações e as instituições presentes, com seus objetivos, interesses e forma com que exercem influência. A partir do mapeamento do campo organizacional, foram identificados 14 (quatorze) *stakeholders*, que exercem papel representativo nesse campo, sendo: os associados, os membros da diretoria, os colaboradores, os familiares, a comunidade, a CACIOPAR, a FACIAP, a CACB, a prefeitura municipal, as cooperativas de crédito, as operadoras de planos de saúde, as entidades de ensino, o Sebrae, e as empresas.

Uma faceta interessante do *stakeholder* associado, é que ele pode ao mesmo tempo, exercer outros papéis no campo organizacional, atuando como membro da diretoria e também como parceiro de negócios. O perfil dos membros da diretoria, pode exercer forte impacto na



força representativa das ACES, através de seu comprometimento com as ações da entidade, qualidades pessoais e profissionais, e disposição para trabalhar em prol do desenvolvimento econômico e social da região a que pertence a ACE.

Identificou-se que o relacionamento com os *stakeholders*, é movido predominantemente pelo denominado espírito associativista, no qual prevalece a ideia de prosperidade para todos os envolvidos, com ênfase no associado.

Os resultados permitem concluir também, que o campo organizacional das ACES, apresenta forte influência de mecanismos isomórficos dos tipos coercitivo, mimético e normativo, que contribuem para homogeneizar as ações das entidades presentes nesse campo.

As pressões institucionais estão presentes no dia a dia das ACES, como por exemplo, o isomorfismo coercitivo, exercido pela legislação vigente e pelo próprio estatuto da entidade; o isomorfismo mimético, através da modelagem de estrutura, ações e processos das ACES tidas como modelos; e o isomorfismo normativo, relacionado a padronização da missão, visão e valores, e da forma de gerir as ACES.

O campo organizacional das ACES, é fortemente marcado pelos valores ligados ao associativismo. Esses valores, direta ou indiretamente, representam uma referência em torno da qual os atores desse campo organizacional interagem. Nesse sentido, a busca constante de melhorias, para promoção e integração entre as diferentes atividades econômicas da região, feita por meio da cooperação entre os atores, tende a conduzir à homogeneização das ações das ACES, dentro de um mesmo campo organizacional.

Os resultados deste trabalho, apresentam algumas limitações, quanto ao alcance das suas conclusões. O estudo concentrou-se em oito instituições, como fontes de informações, dados e evidências, a partir de entrevistas realizadas com quinze de seus representantes. Dado o universo de ACES filiadas a CACIOPAR, a validade das conclusões deve considerar as limitações dessa amostra. Outra limitação ao uso das conclusões, refere-se à utilização de entrevistas como fonte de obtenção de informações, dados e evidências. As entrevistas apresentam as opiniões e impressões das pessoas entrevistadas, o que pode conter vieses.

Algumas lacunas identificadas com os resultados obtidos neste trabalho, podem ser objeto de pesquisas futuras. Sugere-se que pesquisas futuras avaliem o papel de atores específicos, desse campo organizacional, a partir de uma metodologia que leve em consideração a perspectiva entre atores e redes de relacionamento.

REFERÊNCIAS

- ACIMACAR – Associação Comercial e Empresarial de Marechal Cândido Rondon. Recuperado de <https://www.acimacar.com.br/>
- Aldrich, H. E. (2018). Trade associations matter as units of selection, as actors within comparative and historical institutional frameworks, and as potential impediments to societal wide collective action. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 21-25. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492616688857>
- Barnett, M. L. (2013). One voice, but whose voice? Exploring what drives trade association activity. *Business & Society*, 52(2), 213-244. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650309350211>
- Bonassi, F. A., & Lisboa, T. C. (2011). O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-AM. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 2(2). Recuperado de <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/173>
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. Recuperado de <https://cacb.org.br/>

- CACIOPAR – Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná. Recuperado de <https://www.caciopar.org.br/home>
- Carrigan, M., McEachern, M., Moraes, C., & Bosangit, C. (2017). The fine jewellery industry: Corporate responsibility challenges and institutional forces facing SMEs. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 681-699. Retrieved from https://scholar.google.com.br/scholar?q=DOI+10.1007/s10551-016-3071-4&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_vis=1
- Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Lopes, D. F. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *Anais...*, 1-15. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5077914/mod_resource/content/4/T12c_1999_Carvalho_Vieira_Lopes_EnANPAD.pdf
- Chaerki, K. F., Ribeiro, G., & Ferreira, J. M. (2019). Uma introdução à teoria institucional do ponto de vista sociológico. *Caderno de Administração*, 27(1), 62-91. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/48409>
- Clayé, F., & Jackson, T. (2012). The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa. *Journal of International Development*, 24(5), 602-622. https://www.researchgate.net/publication/227860440_The_iron_cage_re-revisited_Institutional_isomorphism_in_non-profit_organisations_in_South_Africa
- Colauto, R. D.; Beuren, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: Beuren, I. M.. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The New Internationalism in Organizational Analysis.
- Duarte, D. V., & Tavares, B. (2012). Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. EnAPG, ANPAD, Salvador-BA. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf
- Font, X., Bonilla-Priego, M. J., & Kantanbacher, J. (2019). Trade associations as corporate social responsibility actors: An institutional theory analysis of animal welfare in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 118-138. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538231>
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/osoc/a/n3z96DVXRpd8Rg4ysKVf4Dg/?lang=pt>
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de <http://www.ipardes.pr.gov.br/>
- Kezar, A., & Bernstein-Sierra, S. (2019). Examining Processes of Normative Isomorphism and Influence in Scaled Change Among Higher Education Intermediary Organizations. *AERA Open*, 5(4), Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2332858419884905>
- Lawton, T. C., Rajwani, T., & Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492616688853>
- Luz, I. P., Lisboa, F. V., Lavarda, C. E. F., & Vicente, E. F. R. (2018). Teoria Institucional: uma análise bibliométrica na pesquisa em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 12(4). <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1873>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550/>



- Parisi, C., & Megliorini, E. (2011). *Contabilidade Gerencial* (1ª ed.). São Paulo: Atlas
- Pereira, F. A. M. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 275-295. Recuperado de: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/3396>
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale. Recuperado de: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>
- SEBRAE – Manual de Associações Comerciais e Empresarias. Projeto Gestão.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative science quarterly*, 270-277. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/2393719>