

## **FORMAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA PESQUEIRA EM CALLAO, PERU**

Wuili Roberto Vela Ocaña<sup>1</sup>  
Rosimeri da Silva Carvalho<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este estudo tem como finalidade, analisar a formação e a estruturação do campo organizacional da indústria pesqueira na região do Callao, Peru, apoiando-se nos pressupostos da teoria institucional. Utilizar o conceito de campo organizacional e aplicá-lo na indústria pesqueira permitirá determinar como estão se comportando as organizações que fazem parte do mesmo. Os resultados aqui apresentados, bem como a análise, foram elaborados a partir dos dados coletados em documentos assim, como em uma série de entrevistas semi-estruturadas com representantes das principais organizações que compõem o campo. O atual grau de estruturação do campo é moderado, por esta atividade centrar-se quase exclusivamente na produção de farinha de pescado e, descuidar os outros tipos de empresas existentes, mas também devido a fragilidade com a qual alguns indicadores se apresentaram no campo. A influência do setor privado é determinante dessa situação.

Palavras-chave: Campo organizacional; Formação e estruturação de um campo; Indústria pesqueira.

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the creation and structure of the organizational field of the fishing industry of Callao, Peru based on the approach of the institutional theory. The usage of the organizational field concept and its application to the fishing industry allows one to determine how the organizations that are part of this concept behave. The results obtained, as well as the analysis, were elaborated from data collected in documents and also through a series of semi-structured interviews with representatives of the principal organizations that composes the field. The currently level of the field structure is a moderate one not only because it is an activity centered almost exclusively in the industrial production of fish meal, leaving aside other industries, but also due to the frailty according to which some indicators presented themselves in the area. The influence of the private sector is a determinant in this situation.

Key Words: Organizational field; Creation and Structure of a field; Fishing Industry.

### **1. Introdução**

A atividade pesqueira vem sendo realizada desde tempos remotos, e pouco a pouco foi adquirindo porte e configuração industrial. Para poder satisfazer as suas necessidades de alimentação, o homem realiza a pesca. Esta atividade foi sendo desenvolvida com a fabricação de instrumentos de captura e de deslocamento no meio aquático, até se transformar em uma atividade econômica. O impacto desta atividade no desenvolvimento local é muito forte, uma vez que um número muito grande de pessoas está envolvido. Tanto as atividades industriais, quanto a atividade de pesca artesanal, envolvem uma parte bastante carente da população peruana. No Peru, o setor pesqueiro é a segunda atividade econômica e social do país. Esta posição foi alcançada por ser esse mar privilegiado com uma enorme quantidade de recursos ictiológicos. Contribuíram para essa categoria uma série de características: a corrente de Humboldt (uma corrente de água fria que banha o litoral peruano, que determinará um maior conteúdo de oxigênio nesse mar. Sabe-se que as águas mornas têm menor conteúdo de oxigênio que as águas frias); o afloramento de águas leva à superfície nutrientes

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

minerais (nitratos, fosfatos e silicatos), que de outra maneira se depositariam no fundo marinho; a baixa temperatura e a alta salinidade determinam uma maior viscosidade ou densidade da água, o que permite uma melhor notabilidade do plâncton; a localização tropical, ou seja, o mar peruano fica perto da linha equatorial, o que faz com que a energia solar disponível seja alta em comparação com zonas não tropicais.

É natural, portanto, que o litoral peruano fosse objeto de interesse não só da pesca artesanal, como, em seqüência, de lugares sedes de produção. Esses lugares sedes de produção tornaram-se amplos campos de atividades, evoluindo até converterem-se na atual indústria pesqueira peruana.

A indústria pesqueira peruana originou-se na região do Callao, lugar onde se criaram as primeiras fábricas, dedicadas à produção de pescado em conservas. No transcorrer do tempo as indústrias vão surgindo em todo o litoral peruano, e o Estado se vê na necessidade de criar instituições encarregadas do planejamento e controle do setor pesqueiro, criando-se assim instituições governamentais. Embora a indústria produtora de conservas tivesse um grande auge e um mercado assegurado, até meados da década de 50 seu crescimento foi bastante lento, cedendo lugar ao rápido desenvolvimento da indústria produtora de farinha de pescado. Este produto, antes só utilizado como fertilizante e feito à base de resíduos da fabricação de pescado em conservas, se industrializou. Com o desenvolvimento da produção de farinha de pescado, a indústria pesqueira, em meados de 1960, virou a principal atividade econômica de exportação, pois aportava entre 25% e 30% dos ingressos totais de exportação (VALVERDE, 1995). O Peru se colocou na liderança das nações pesqueiras no que se refere ao volume, em 1964 produziu 18% da pesca mundial total e representou aproximadamente 40% da oferta mundial total de farinha de pescado. Mas este acelerado desenvolvimento provocou o declínio da indústria pesqueira peruana em 1972. Consideram-se responsáveis desse declínio uma série de fatores, tais como: decisões políticas, fenômenos climáticos, superdimensionamento da indústria e a sobrexploração dos recursos pesqueiros.

Diante do quadro atual, a aplicação do conceito de campo organizacional pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, está vinculado às diretrizes valorativas e normativas dadas por atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações afetando sua política e estrutura (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

O campo organizacional, enquanto unidade de análise apresenta a vantagem de evidenciar, não apenas a concorrência entre as empresas que mantém um relacionamento estreito, mas, também, de todos os atores sociais relevantes. Seguindo essa linha de análise, neste trabalho foram consideradas várias organizações de diferentes naturezas, mas que tem interesses relacionados à atividade pesqueira.

Embora a consideração do ambiente não seja um tema novo nos estudos organizacionais, a análise efetiva das inter-relações organizacionais é ainda incipiente na área, ficando a maioria das pesquisas fechadas nas organizações que constituem o foco da investigação (VIEIRA *et al*, 2004). O foco central deste estudo não são as organizações pesqueiras em si mas, também, a instigante rede de relações que se tece em torno da pesca.

Este trabalho parte do pressuposto de que, para que haja um maior entendimento do campo organizacional da indústria pesqueira em Callao, Peru, é necessário que se compreenda o seu processo histórico de formação e estruturação.

Cabe ressaltar que este artigo não analisa a totalidade de organizações que fazem parte do campo, dada sua grande complexidade. Entretanto, as organizações, assim como os indivíduos entrevistados, foram escolhidos obedecendo a critérios previamente estabelecidos, o que faz com que sejam representativos dos diversos segmentos do campo em estudo.

## **2. Campo Organizacional**

A área dos estudos organizacionais está sempre em constante mudança no transcorrer dos tempos. A teoria institucional reconceitua o ambiente – ela não desconsidera o ambiente técnico –, mas incorpora elementos simbólicos, pois os considera importantes na configuração das formas organizacionais.

Entendidas como sistemas abertos, as organizações relacionam-se com o ambiente influenciando, ou sendo influenciadas, tanto no processo de criação das estruturas como nos processos de mudança (GOULART e VIEIRA, 2003). De acordo com o modelo de sistemas abertos de organizações, é mais provável que as explicações, justificações e relatos significativos venham do ambiente, em vez de serem elaborados a partir do interior das organizações (SCOTT, 2001). A relação organização-ambiente adquiriu grande importância nos estudos organizacionais, opondo-se às explicações de ordem puramente técnica sobre estrutura e comportamento das organizações (VIEIRA e MISOCZKY, 2003).

O conceito de campo organizacional começa a ser enfatizado no âmbito da Teoria Institucional a partir dos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983). Compreender o processo de institucionalização dos campos organizacionais é necessário para o melhor entendimento da institucionalização das formas organizacionais (DIMAGGIO, 2001). Isto porque, conforme um campo vai se institucionalizando, as interações entre as organizações que dele fazem parte tendem a aumentar, por conseguinte as estruturas das organizações dentro do campo se fazem mais homogêneas. A institucionalização faz com que os processos sociais, as obrigações ou as realidades alcancem um *status* (posição social) de regras no pensamento e nas ações sociais (MEYER e ROWAN, 2001).

O campo organizacional pode ser considerado uma rede complexa formada por várias organizações que mantêm uma relação de dependência mútua: os que “compartilham o mesmo sistema de valores, estão definidos pelos mesmos processos simbólicos e estão sujeitos aos mesmos processos regulatórios” (SCOTT, apud VIEIRA et al, 2003, p. 3). Ou, segundo o conceito de DiMaggio e Powell (2001), que consideram o campo organizacional como sendo formado pelo conjunto de organizações que, de alguma forma, se relacionam e se influenciam.

Rosa e Vargas (2005) consideram que um campo é um conjunto ou comunidade de organizações que, em forma agregada constituem uma área da vida institucional mediante padrões de interação e influência em sistemas compartilhados de significados. Os significados compartilhados e as crenças coletivas dos campos organizacionais são reforçados pelos processos regulatórios das agências governamentais.

A utilização do conceito de campo organizacional está associado à idéia de que as organizações sobrevivem ao se relacionar e compartilhar valores em um determinado espaço social. Vieira e Carvalho (2003, p. 2) consideram: “A aplicação do conceito de campo organizacional pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, está vinculado às diretrizes valorativas e

normativas dadas por atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações afetando sua política e estrutura. Assim, o conceito de campo organizacional está também associado à idéia de que não apenas relações de troca material, mas, também relações de troca simbólica envolvem a sobrevivência organizacional”.

É importante frisar que o conceito de campo organizacional não se encerra apenas naquelas organizações fabricantes de bens e serviços semelhantes que estão inseridas em um mesmo ambiente. Também fazem parte desse espaço os sócios determinantes para os seus intercâmbios como: órgãos governamentais nas esferas municipal, estadual e federal, as instituições de financiamento, grupos de fornecedores, representantes da sociedade civil organizada, os consumidores de bens e serviços e outras fontes de influência normativa e cognoscitiva (SCOTT, 2001; VIEIRA, et al, 2004).

DiMaggio e Powell (2001, p. 105) ao tentarem explicar a homogeneização de formas e práticas organizacionais explicam: “nas etapas iniciais de seu ciclo de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável de enfoques e formas. Não obstante, uma vez que um campo vá se tornando fortemente estabelecido, há um impulso que não se pode explicar que leva à homogeneização”.

Holanda (2003) considera que, no seu estágio inicial, um campo organizacional está composto por organizações isoladas e especializadas. Mas, com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando relacionamentos e aumentando a interação.

DiMaggio e Powell (2001) entendem que um campo organizacional está formado por aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: os fornecedores principais, os consumidores de recursos e produtos, as agências reguladoras e outras organizações que oferecem serviços ou produtos similares.

Os atores dentro de um campo organizacional percebem o modo como as expectativas institucionalizadas de outras empresas, dos consumidores e do Estado exercem uma forte pressão na estrutura das mesmas. Nesse sentido, essas pressões institucionais podem constituir-se em um indicador da limitação dos atores organizacionais para produzir organizações eficazes. Devido a isso, os atores são forçados a conformar-se, compartilhando os valores e regras institucionalizadas pelo campo organizacional.

Powell (2001, p. 251) argumenta que, na medida em que um campo organizacional vai se estruturando: “Surgem expectativas compartilhadas que permitem segurança psicológica, diminuem os custos de difusão da informação e facilitam a coordenação de diversas atividades. Com freqüência se resistem os esforços de câmbio por que ameaçam o sentido da segurança dos indivíduos, aumentam o custo de processamento da informação e interrompem as rotinas. Além disso, as concepções estabelecidas de ‘a forma em que se fazem as coisas’ podem ser muito benéficas; os membros de um campo podem usar essas expectativas estáveis como guia de ação e uma maneira de predizer a conduta de outros”.

Meyer e Scott (2001) consideram que, quando não existem líderes dentro de um determinado campo organizacional, as formas organizacionais dos atores poderiam ter similitude (devido aos processos competitivos e miméticos). Mas, na medida em que eles surgem dentro do campo organizacional, estes

poderiam criar formas organizacionais mais especializadas, o que aumentaria a diversidade organizacional intencionalmente (coerção).

DiMaggio e Powell (2001, p. 105) sustentam que “a burocratização e outras formas de homogeneização surgem da estruturação dos campos organizacionais. [...] Os campos organizacionais firmemente estruturados proporcionam um contexto em que os esforços individuais por tratar racionalmente com a incerteza e as limitações com frequência orientam, em conjunto à homogeneidade da estrutura, cultura e produção”.

Para analisar as origens e os processos de estruturação e institucionalização de um campo organizacional é importante que todos os atores dentro dele sejam examinados (DIMAGGIO, 2001). Dentre os principais atores institucionais, DiMaggio e Powell, (2001, p. 105) identificam “o Estado e as profissões como os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX”. Powell (2001) considera que o Estado e as profissões constroem e dão legitimidade às metas organizacionais, criam normas e distribuem os recursos (leis tributárias, políticas monetárias, apoio ao sistema bancário) e desenvolvem e mantêm os sistemas de controle burocrático (políticas de pessoal e leis trabalhistas). O Estado, impondo leis, influencia o campo com o uso da coerção. Embora não configurem todas as formas de influência sobre estes atores, esse tipo de relação é predominante. As profissões se relacionam através de formas de influências normativas. Isto sugere que as nações-Estado ocupam-se principalmente de criar marcos estruturais racionalizados e, as profissões, ocupem-se de criar sistemas culturais racionalizados (SCOTT, 2001).

DiMaggio e Powell (2001, p. 106) propuseram os seguintes indicadores para analisar a estruturação de um campo organizacional:

- Aumento do grau de interação entre as organizações no campo;
- Surgimento de estruturas inter-organizacionais de domínio e padrões de coalizão claramente definidos;
- Incremento na carga de informação de que se devem ocupar as organizações que participam de um campo;
- Desenvolvimento da sensação, dos participantes de um campo, de que estão juntos em uma empreitada comum.

Além dos mencionados acima, Scott (1995, p. 106) adiciona os seguintes:

- Aumento do grau de concordância com a lógica institucional que guia as atividades dentro do campo;
- Aumento do isomorfismo das formas estruturais dentro do campo;
- Aumento da equivalência estrutural das relações organizacionais dentro do campo;
- Aumento da clareza das fronteiras do campo;
- Desenvolvimento de uma ordem dentro do campo significando a criação de uma consciência uniforme no que diz respeito ao status de várias formas organizacionais.

Mediante este estudo vai-se verificar o papel que tem o campo organizacional na determinação do comportamento das organizações nele contido. Esta pesquisa estuda a manufatura que, no entender de Scott (2001), tem sido descuidada.

### **3. Método**

Este estudo utilizou o método histórico de pesquisa que, segundo Marconi e Lakatos (1996), abrange a investigação, o registro, a análise e a interpretação dos fatos ocorridos no passado para, através de generalizações, poder compreender o presente. Sendo o nível de análise o campo da indústria pesqueira e as unidades de análise as organizações, caracterizadas como atores sociais que o compõem.

Sabe-se, entretanto, que a definição de campo organizacional é sempre um pouco arbitrária, por ser um construto do pesquisador. No entanto, não se trata apenas de uma simples construção do investigador, esta deve definir-se com base na investigação empírica.

Neste trabalho foram utilizadas duas técnicas para coleta das informações: a consulta de documentos, absorvendo a maior quantidade de dados secundários possíveis, e a entrevista semi-estruturada, a qual possibilita uma maior flexibilidade na obtenção de informações, mas de forma que não possibilite o desvio do foco da pesquisa. As entrevistas apresentaram uma duração média de 55 minutos, foram gravadas e transcritas na íntegra, para posterior categorização e análise.

A definição dos entrevistados obedeceu a alguns critérios: organização a que está ligado, experiência (tempo de atuação na área), grau de importância da organização no campo (identificado por meio de indicações dos entrevistados), notório conhecimento técnico e posição hierárquica na organização escolhida. Dessa forma foram identificadas as seguintes organizações, perfazendo o total de 11 entrevistados, a saber:

- Sociedad Nacional de Pesquería (SNP);
- Instituto del Mar del Perú (IMARPE);
- Instituto Tecnológico Pesquero (ITP);
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES);
- Federación de Integración y Unificación de los Pescadores Artesanales del Perú (FIUPAP);
- Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM);
- Planta de Procesamiento Pesquero (indústria produtora de farinha de pescado) Pesquera Diamante S.A;
- Planta de Procesamiento Pesquero (indústria produtora de farinha de pescado) Pesquera Capricornio S.A;
- Planta de Procesamiento Pesquero (indústria produtora de conservas) de la Universidad Federico Villareal (UNFV);
- Planta de Procesamiento Pesquero (indústria Produtora de conservas) de la Universidad Nacional del Callao (UNAC);
- Planta de Procesamiento Pesquero (indústria produtora de congelados) Antartic Corp S.A.

A análise dos dados procurou identificar como se deram a formação e estruturação do campo organizacional da indústria pesqueira em Callao, Peru. Sendo assim, se identificaram os principais fatos históricos que deram como resultado a formação do campo. Já para identificar o grau de estruturação do campo se utilizaram os indicadores propostos por DiMaggio e Powell (2001, p. 106) e Scott (1995, p. 106): (1) aumento do grau de interação entre as organizações no campo; (2) surgimento de estruturas inter-organizacionais de domínio e padrões de coalizão claramente definidos; (3) incremento na carga de informação de que se devem

ocupar as organizações que participam em um campo; e (4) o desenvolvimento da sensação, dos participantes de um campo, de que estão juntos em uma empreitada comum; (5) aumento do grau de concordância com a lógica institucional que guia as atividades dentro do campo; (6) aumento do isomorfismo das formas estruturais dentro do campo; (7) aumento da equivalência estrutural das relações organizacionais dentro do campo; (8) aumento da clareza das fronteiras do campo; (9) desenvolvimento de uma ordem dentro do campo, significando a criação de uma consciência uniforme no que diz respeito ao status de várias formas organizacionais. Os indicadores de números 6, 7 e 9 foram agrupados em um só denominado “aumento do isomorfismo estrutural no campo organizacional” (HOLANDA, 2003).

A pesquisa realizada é de cunho qualitativo. Os relatos dos entrevistados, assim como a análise documental feita, foram agrupados em função das categorias de análise, descritas acima.

#### **4. O Campo da Indústria Pesqueira**

A pesca é uma atividade que pode ser relacionada com a própria existência do homem. Ela veio sendo desenvolvida pouco a pouco, paralelamente aos avanços tecnológicos. A pesca é uma atividade econômica e também social, algumas características de essa atividade é que além de permitir a obtenção de divisas por meio das exportações ajuda na melhora da qualidade de vida dos habitantes de um país, por ser criadora de empregos. Por estas características mencionadas não é de surpreender que esta atividade se tenha rapidamente industrializado.

A atividade industrial pesqueira resulta de várias atividades econômicas, utilizando bens e serviços de outras indústrias conexas, caracterizando-se pela interdependência de seus agentes para que sua rede de relações se complete. A necessidade de complementação, devido à grande quantidade de diversas atividades econômicas, assim como os diferentes produtos que oferece a indústria pesqueira, são as principais características deste tipo de atividade. As empresas pesqueiras extrapolam o âmbito da sua própria organização, pois a natureza desta atividade impõe a articulação entre empresas muitas vezes situadas em diferentes espaços geográficos – por exemplo, o único aeroporto internacional existente no Peru, encontra-se localizado em Callao. A atividade pesqueira não se limita à atividade de extração e processamento, nela interagem dezenas de outros segmentos econômicos, assim como instituições encarregadas do controle e preservação do recurso marinho (Estado e as associações de profissionais). Essa natureza heterogênea dificulta o delineamento do campo organizacional da indústria pesqueira. Por ser esta atividade tão complexa é difícil delimitar as fronteiras de seu campo.

A atividade industrial pesqueira é totalmente privada, sendo PESCAPERÚ<sup>3</sup> a última grande empresa pública do setor, privatizada na década de 90. O Estado começa a intervir diretamente na indústria pesqueira, como consequência do *boom* da indústria de farinha de pescado. Esta intervenção aumentou depois da decadência desta indústria na década de 70.

---

<sup>3</sup> PESCAPERÚ. – criou-se o governo militar do general Velasco Alvarado (1968-1975), foi produto da apropriação por parte do Estado das plantas de extração e processamento pesqueiro dedicadas à fabricação de farinha de pescado.

As empresas pesqueiras para poder exportar seus produtos devem se adequar às exigências internacionais, tendo para esse fim que obter certificações internacionais de qualidade como: ISO 9001<sup>4</sup>, HACCP<sup>5</sup>. Assim sendo, as organizações do setor compartilham, além de uma problemática de coordenação, “valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais” (CARVALHO e VIEIRA, 2003 p. 28) que vão afetar sua própria existência.

Aqui temos que considerar que este é um estudo inicial sobre o setor industrial pesqueiro em Callao, Peru, porque aborda uma perspectiva institucional, ainda não desenvolvida. O campo vai dirigir a dinâmica de comportamento das organizações, pois elas interagem na busca de legitimidade. Nessa situação, é importante que todos os atores de influência dentro do campo sejam analisados. No seguinte quadro se apresenta uma síntese dos fatos ocorridos no processo de formação do campo organizacional da indústria pesqueira em Callao, Peru.

**QUADRO 1: Síntese dos fatos relevantes no processo de formação do campo**

FATOS RELEVANTES NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO CAMPO			ANOS
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	ANTES	INICIO DA ATIVIDADE INDUSTRIAL PESQUEIRA – EXISTÊNCIA DE POUCAS EMPRESAS.	1942
	DEPOIS	DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA - CRIAÇÃO DE EMPRESAS PARA ABASTECER O EXERCITO AMERICANO.	
USO DO RECURSO ANCHOVETA	ANTES	EMPRESAS DEDICADAS À FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO HUMANO DIRETO (CONSERVAS).	1950
	DEPOIS	RÁPIDO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DEDICADAS À FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO HUMANO INDIRETO (FARINHA DE PESCADO) .	
CRIAÇÃO DA SNP	ANTES	EMPRESAS ISOLADAS.	1952
	DEPOIS	EMPRESAS AGRUPADAS.	
QUEDA DA INDÚSTRIA PRODUTORA DE FARINHA DE PESCADO EM CALIFÓRNIA – SOBRE EXPLORAÇÃO DA ESPÉCIE	ANTES	DEMANDA CONSIDERÁVEL DE FARINHA DE PESCADO.	1953
	DEPOIS	EXISTÊNCIA DE UMA GRANDE DEMANDA DE FARINHA DE PESCADO – DISPONIBILIDADE DE BENS DE CAPITAL DE SEGUNDA MÃO A BAIXO CUSTO.	
CRIAÇÃO DO IMARPE	ANTES	CARÊNCIA DE ESTUDOS EM BIOLOGIA MARINHA.	1964
	DEPOIS	MAIOR CONHECIMENTO DA BIOLOGIA MARINHA.	
CRIAÇÃO DO MINISTÉRIO DE PESCA	ANTES	SETOR PESQUEIRO SOB CONTROLE DO MINISTÉRIO DE DEFESA – MARINHA DE GUERRA DO PERU.	1969
	DEPOIS	SETOR PESQUEIRO SOB CONTROLE DE UM MINISTÉRIO ESPECIALIZADO, ONDE O IMARPE VIRA UM DOS SEUS OPD's.	
COLAPSO DO SETOR PESQUEIRO - PERU	ANTES	SOBREEXPLORAÇÃO DO RECURSO, SOBRE DIMENSIONAMENTO DAS EMPRESAS, DECISÕES POLÍTICAS, FENÔMENOS CLIMÁTICOS.	1972 1973
	DEPOIS	NACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE FARINHA DE PESCADO, COMO CONSEQÜÊNCIA DA EXISTÊNCIA DE UM GOVERNO MILITAR EM PERU	

FONTE: Elaborado pelo autor na ótica dos entrevistados e dos documentos coletados.

## 5. Estruturação do Campo Organizacional

### 5.1 Grau de Interação entre as Organizações no Campo

As organizações que conformam um campo têm a necessidade de interagir. Na medida em que a atividade industrial pesqueira foi crescendo no mundo todo, a interação dos que fazem parte da atividade foi sendo reconhecida como fator primordial para seu bom desenvolvimento. No campo da indústria pesqueira sempre existiram interações, mas estas cresceram pela preocupação e necessidade do empresariado e do

<sup>4</sup> ISO.- International Standards Organization ISO 9001 "Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos".

<sup>5</sup> HACCP.- Hazard Analysis and Critical Control Point. Certificação que permite acessar a mercado internacional porque garante produtos de maior qualidade e sanidade.



Estado em melhor controlar os recursos marinhos. Em Callao, poder-se-ia considerar que as primeiras interações no setor surgem como consequência do declínio da indústria pesqueira na década de 70.

As interações no campo surgem por iniciativa de organismos tanto do setor privado quanto do público. Pela observação do pesquisador parece que o setor privado participa ativamente no campo e nos diretórios do setor público porque só assim consegue impor e defender seus próprios interesses. Os entrevistados reconhecem que o futuro da atividade pesqueira só será positivo se unirem esforços. Mas ainda se observa que essa união é fraca.

O entrevistado do Instituto do Mar do Peru (IMARPE) manifesta que: “ainda não existe um forte grau de interação, acredito que isso vai surgir aos poucos, na medida em que todos desejem participar e saibam que assim maximizarão seus resultados”. Não obstante, percebe-se um aumento gradual no grau de interação dos atores que compõem o campo da indústria pesqueira em Callao.

## 5.2 Surgimento de Estruturas Interorganizacionais de Domínio e Padrões de Coalizão

O campo supostamente é dominado pelo poder público, por meio do Ministério da Produção (PRODUCE) que, por sua vez, age por meio do Vice Ministério da Pesca (VMP), que é o órgão regulador de todo o setor. Este organismo trabalha com ajuda de seus organismos públicos descentralizados OPD's (os mais representativos deles são o IMARPE e o ITP). Mas observa-se, na prática, que é o poder privado quem domina o campo por meio da sua associação de industriais pesqueiros que formam a SNP. Segundo o entrevistado da Universidade Nacional do Callao (UNAC), “95% de todas as decisões do setor pesqueiro são tomadas pelo setor privado”. Na mesma direção opina o entrevistado da Universidade Nacional Federico Villarreal (UNFV), “você não pode fazer nada, sem que eles (SNP) não fiquem sabendo, eles sabem tudo” Esta associação exerce pressão direta porque possui um representante da SNP dentro do diretório do IMARPE e do ITP. Além do mais o atual Vice Ministro de Pesca é um grande industrial pesqueiro e faz parte da associação (SNP).

A partir dos dados coletados foi possível identificar com precisão as relações de dominação e padrões de coalizão existentes no campo da indústria pesqueira. Segundo afirmação de Freeman apud Dimaggio e Powell (2001, p. 107-108) “as organizações mais antigas e grandes chegam a um ponto em que podem dominar seus ambientes em vez de ajustar-se a eles” seguindo essa afirmação é claro que os padrões de domínio provem da SNP que, é a organização mais antiga e representa as indústrias pesqueiras. No nível das indústrias há um claro padrão de dominação que é exercido pelas indústrias produtoras de farinha de pescado.

## 5.3 Incremento da Carga de Informação

No Peru existem organizações que fornecem informações variadas sobre o setor pesqueiro, as quais pertencem tanto ao setor público, quanto ao setor privado. Mas, embora a existência de informações, alguns entrevistados mostraram sua preocupação com as mesmas, considerando que os dados oferecidos, às vezes, são enganosos e utilizados na tentativa de tranquilizar o cidadão. Como podemos verificar nas falas dos entrevistados:

Bom, quando informam que se pescou 10 milhões, isso é só no papel, na realidade se pesca de 25 – 30% a mais. Temos o que se conhece como pesca negra (pesca não reportada),

equivalente entre três e quatro milhões de toneladas a mais do total revelado. Isso é uma depredação total, conversa com qualquer especialista ele vai te dizer que o que se está fazendo aqui é um assassinato de nosso mar. (entrevistado do Sindicato - FIUPAP).

A disseminação de informações no campo se dá por meio de mecanismos de circulação formais. Estes tentam maximizar esforços no sentido de um melhor desenvolvimento da atividade pesqueira. As diferentes percepções acerca da confiabilidade das informações deixam margem, no entanto, para um questionamento sobre a percepção dos atores, que guia suas ações, sobre o compartilhamento de seus interesses no campo.

#### 5.4 Desenvolvimento da Sensação entre os Participantes do Campo de que estão Juntos em uma Empreitada em Comum

As organizações formais estão interessadas em alcançar seus objetivos empresariais, tentando maximizar seus ganhos e minimizar custos, ou seja, ser eficazes e eficientes. Motivo pelo qual em um início a atividade industrial pesqueira apontava para uma desarticulação entre as organizações que compõem o campo. A experiência vivida na década de 1970, pelos atores que conformavam o campo da indústria pesqueira em Callao, mostraram a necessidade de juntar esforços para, desse modo, poderem sobreviver. Isso possibilitou a emergência de maiores envolvimento e cooperações mútuas, gerando assim a sensação de união entre os atores do campo.

Pelo discurso da grande maioria dos entrevistados parece que o campo compartilha a sensação de estar juntos em uma empreitada comum. E que, trabalhando juntos e deixando os interesses pessoais de lado, o campo poderá ser bem sucedido no futuro. No entanto, observa-se que existem interesses diversos entre os atores do campo da indústria pesqueira. Essa é uma característica básica dentro do conceito de campo. Mas será que, como afirmado pela grande maioria dos entrevistados, as posturas individualizadas e fragmentadas cedem lugar a uma consciência de trabalho coletivo ou tudo fica em um simples discurso? O campo organizacional é um lugar de negociação e diálogo entre os atores, mas também de luta, conflitos e interesses pessoais (LEÃO JUNIOR, 2002).

#### 5.5 Aumento do Grau de Concordância com a Lógica Institucional que Guia as Atividades dentro do Campo

No campo industrial pesqueiro em estudo, a lógica que guia as atividades é o rápido retorno econômico. Neste campo surgiu não uma nova lógica que guiou as atividades dos empresários, mas, sim, que existiu uma mudança nas atividades desenvolvidas pelos mesmos. Essas mudanças se deram através de eventos esporádicos, próprios de uma atividade que explora recursos naturais, mas, a lógica institucional que guiou, e guia, as atividades no campo, sempre foi a mesma: o retorno econômico, no entanto, percebe-se que alguns atores preocupam-se com o futuro da atividade caso a lógica continue sendo predominante no campo.

#### 5.6 Aumento do Isomorfismo no Campo

Para poder analisar este item, recorreu-se aos indicadores propostos por DiMaggio e Powell (2001, p. 119-121).

- **Dependência do recurso**

Os recursos que se precisam numa indústria são variados. Numa atividade extrativa o principal recurso vai ser a matéria prima. Mas também existem outros recursos importantes, como os econômicos, porque com eles se compram os aparelhos e se contrata o pessoal necessário para poder realizar uma atividade.

Em Callao, existem três tipos de indústrias principais relacionados ao setor pesqueiro, as três de natureza extrativa: as indústrias produtoras de farinha de pescado, de conservas e de congelado. Por conseguinte não se pode falar de dependência neste setor, pois cada indústria é bem diferenciada da outra, no sentido de dependência de matéria prima.

O Estado peruano não conta com uma instituição encarregada de oferecer empréstimos exclusivos ao setor pesqueiro. “O Estado não outorga financiamento, ele somente controla e administra recursos” (representante do IMARPE). “O Estado não tem fontes de financiamento para o setor pesqueiro” (representante da SNP).

Neste item se pode considerar que existe um tipo de dependência, a que provem da banca privada, mas não se pode falar de dependência em relação a um determinado banco, pois cada indústria procura independentemente suas fontes de financiamento, por este setor ser rentável, os bancos outorgam empréstimos.

- **Interação do campo com o Estado**

Embora durante a ditadura a atividade pesqueira fosse notadamente pública, devido à apropriação de indústrias por parte do Estado, depois de terminado esse período, foi novamente privatizada. Mesmo sendo atualmente uma atividade eminentemente privada, não pode existir sem a intervenção pública. Isto porque o Estado, ou entendeu que o setor privado conhece melhor o campo, ou, estando dominado pelo poder privado, as decisões políticas são, na verdade, determinadas pelo setor privado.

Pode-se concluir que existe interação do campo com o Estado. Estas interações surgem pela própria necessidade do setor privado de cuidar de seus interesses. Além do mais, por existir uma apropriação do público pelo privado, seria o próprio setor privado quem realmente representa o Estado.

- **Número de organizações modelo no campo**

Na visão da grande maioria dos entrevistados não há organizações-modelo. Como já mencionado, o setor industrial pesqueiro se divide em três grandes grupos. Logicamente os três grupos vão possuir diferentes tipos de modelos e processos, tendo em vista mercados alvos diferentes. De modo geral, identificaram-se as empresas produtoras de farinha de pescado como sendo as organizações modelo no campo da indústria pesqueira em Callao.

- **Incerteza tecnológica**

A tecnologia é um fator fundamental quando se fala em indústria. O setor industrial pesqueiro reconhece a importância da tecnologia e tenta adaptar-se as mudanças e exigências internacionais, o que, no passado, não se dava tão rapidamente. Sempre num mundo de constantes mudanças há novas metas, e estas

nos levam a ser inovadores, a mudança é uma obrigação neste mundo globalizado. A adequação tecnológica é vista como uma exigência na atualidade. Nos três tipos de indústrias pesqueiras existentes em Callao ela é considerada como um fator necessário para a sobrevivência das empresas. Mas embora se reconheça essa importância, observa-se que a indústria pesqueira peruana não possui um equilíbrio em relação à tecnologia.

O grau de incerteza tecnológica no campo da indústria pesqueira em Callao será maior nas indústrias que fabriquem produtos de consumo humano direto. Embora se observe na indústria de farinha de pescado um baixo grau de incerteza tecnológica, por esta produzir um tipo de farinha que utiliza processos simples. Existe uma tendência crescente dos mercados internacionais pela aquisição de farinhas com maior concentração de proteínas, o que determinará que esta indústria aos poucos adquira novas tecnologias que permita produzir farinhas de melhor qualidade.

- **Profissionalização no campo**

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o profissionalismo no campo aumentou. No passado, a grande maioria das pessoas que trabalhavam nessa área caracterizava-se pelo seu empirismo. “Antigamente não existiam profissionais no setor pesqueiro, todos os capitães e a tripulação eram empíricos, jovens que seus pais os ensinaram a pescar” (representante da Universidade Federico Villareal - UNFV).

As exigências internacionais, cada vez maiores, fizeram com que pouco a pouco os industriais se preocupassem mais com seus processos e melhorassem, desse modo, a qualidade dos seus produtos, requerendo para isso pessoal com um maior grau de profissionalização. As universidades contribuem com a formação de profissionais. No campo, observa-se que existem três universidades que possuem a faculdade de engenharia pesqueira e as pessoas que ocupam cargos nas principais organizações são profissionais. No discurso dos industriais, eles contribuem com a capacitação dos pescadores artesanais. Conclui-se que o profissionalismo no campo está em ascensão.

#### 5.7 Aumento da Claridade das Fronteiras

A delimitação das fronteiras de um campo é difícil de ser estabelecida, e essa dificuldade é maior ainda tratando-se de um campo tão complexo como o da indústria pesqueira. Apesar das limitações existentes para delimitar as fronteiras do campo e, da impossibilidade de considerar alguns atores, como os principais clientes europeus das indústrias peruanas, entende-se que os atores mais representativos do campo foram considerados e que os principais traços delimitadores puderam ser identificados. E mesmo que alguns atores não tenham sido incluídos diretamente no estudo, suas influências puderam ser percebidas pelos relatos dos entrevistados.

Tendo sido analisados os sete indicadores propostos na literatura, dispõe-se de uma base para analisar o grau de estruturação do campo em estudo, o que será resumido no quadro a seguir.

**QUADRO 2: Síntese dos indicadores do grau de estruturação do campo.**

INDICADORES		SITUAÇÃO NO CAMPO
Grau de interação entre as organizações no campo		Baixa porém em crescimento
Surgimento de estruturas inter-organizacionais de domínio e padrões de coalizão		Claras elas provem da SNP
Incremento na carga de informação		Moderada em crescimento
Desenvolvimento da sensação dos participantes de um campo de que estão juntos em uma empreitada comum		Existência de interesses pessoais
Aumento do grau de concordância com a lógica institucional que guia as atividades dentro do campo		Clara é o retorno econômico
Aumento do isomorfismo no campo	Dependência do recurso	Em matéria-prima se depende da anchoveta, já em financiamento existe dependência dos bancos privados
	Interação do campo com o Estado	Forte existe apropriação do setor público pelo privado
	Organizações modelo no campo	Empresas produtoras de farinha de pescado
	Incerteza tecnológica	Baixa por o campo estar dominado pelas empresas produtoras de farinha de pescado
	Profissionalização no campo	Moderada em crescimento
Aumento da clareza das fronteiras do campo		Não são claras

Fonte: elaborado pelo autor na ótica dos entrevistados e dos documentos coletados.

## 6. Conclusões

O estudo revelou que o grau de estruturação do campo é moderado, por esta atividade centrar-se quase exclusivamente na indústria produtora de farinha de pescado e, descuidar as outras indústrias existentes, mas também devido à fragilidade com a qual alguns indicadores se apresentaram no campo.

O grau de interação ainda é baixo, se consideramos o campo como um todo. Apesar disso há mecanismos que possibilitam a troca de informações como revistas e eventos que consideram aspectos importantes relacionados à atividade. As estruturas de domínio são claramente visíveis e provém da SNP que, domina o campo, e por esta associação estar dominada, por sua vez, pelas indústrias produtoras de farinha de pescado, as informações que circulam no campo são majoritariamente relacionadas com a atividade industrial produtora de farinha de pescado.

Percebe-se que o campo não é homogêneo, existem interesses diversos. Os diferentes tipos de empresas de processamento apresentam leves conflitos de interesses, sobretudo no que diz respeito à preservação de recursos marinhos e, pesca incidental. Esta última é realizada fundamentalmente pelos produtores de farinha de pescado e tem conseqüências sobre as atividades das empresas de conservas e congelado.

O campo se ajusta a uma lógica de ganhos de curto prazo, evidencia-se isto pelo campo estar dominado pela indústria produtora de farinha de pescado.

As características principais da indústria produtora de farinha de pescado são a sua simplicidade de processos e a grande demanda existente, que faz com que se obtenha um rápido retorno econômico. Esta indústria possui na atualidade um baixo grau de incerteza tecnológica, por produzir majoritariamente o tipo de farinha *Standard* que detém um menor valor econômico no mercado. Já as indústrias que fabricam

exclusivamente produtos destinados ao consumo humano direto, apresentam um alto grau de incerteza tecnológica, pois as exigências neste tipo de indústria são maiores.

Este trabalho não teve a pretensão de esgotar o tema, ao contrário, trata-se de um estudo preliminar de natureza descritiva que se prestou para pontuar algumas características do campo organizacional da indústria pesqueira em Callao, Peru. Espera-se, assim, abrir caminhos para outros estudos.

## **Referências**

HOLANDA, Luciana Araújo de. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo em Recife-PE**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: O Autor, 2003.

MEYER, John W.; y ROWAN, Brian. Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (compiladores) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

POWELL, Walter W. Expansión del análisis institucional. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (compiladores) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

SCOTT, Richard W. Retomando los argumentos institucionales. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (compiladores) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

VALVERDE, Yabar Julia. **Impacto de la industria pesquera en la economía peruana**. Universidad Nacional la Cantuta. Lima. 1995.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos Organizacionais: de wallpeper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENANPAD – 2003.