O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DE BOA ESPERANÇA (MG) COMO CIDADE COMÉRCIO JUSTO

Institutional Entrepreneurship in the Certification Process of Boa Esperança as a Fair-Trade Town

RESUMO

O objetivo deste artigo é estudar o empreendedorismo institucional como força indutora da consolidação de um campo organizacional emergente. Para tanto, analisou-se o papel dos empreendedores institucionais na de certificação de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo, baseando-se na proposição de que a criação e a transformação de instituições se explicam, em parte, pelas atividades de atores dotados de recursos e posições que os permitem articular e reforçar inovações. Utilizou-se a abordagem qualitativa, seguindo o desenho de um estudo de caso exploratório-descritivo. Para tanto, foram pesquisadas as agências de oito atores com maior participação no processo, além do exame de documentos e observação direta no local. Os resultados revelaram que esses atores possuíam legitimidade junto aos stakeholders, conseguiram articular o apoio destes e compartilharam dos valores legitimados localmente. Porém, como não houve a necessidade de maiores negociações, essa proposição teórica não pôde ser analisada. Como o caso é recente, também não foi possível constatar se conseguiram a estabilização completa do campo, que é outra proposição teórica acerca do tema. Contudo, pode-se inferir que eles tiveram função não apenas técnica na certificação, mas também foram fundamentais na construção de um universo simbólico que permitirá a institucionalização dessa estrutura e sua transmissão para gerações futuras. Este trabalho contribui ao examinar proposições teóricas num contexto empírico, por meio de uma análise minuciosa de fatos. Indica também diretrizes às ações de organizações públicas, sociais e privadas, que devem atentar aos comportamentos e ações de atores-chave para legitimar e institucionalizar políticas ou programas.

Aline Villas-Bôas Silveira
alinevbsilveira@gmail.com
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Gilmar José dos Santos
gilmar.santos@uffj.edu.br
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Recebido em: 14/02/2020. Aprovado em: 06/10/2020.
Avaliada pelo sistema double blind review
Avaliador científico: Elisa Reis Guimarães
DOI: 10.48142/2220201565

ABSTRACT

This paper aims to analyze institutional entrepreneurship as a driving force for the consolidation of an emergent field. Therefore, it analyzes the role of institutional entrepreneurs for the certification of the city of Boa Esperança, Brazil, as a Fair-Trade Town, based upon the proposition that the creation and transformation of institutions are partly explained by the activities of actors whose resources and positions allow them to articulate and reinforce innovations. The study was done under a qualitative approach, following an exploratory-descriptive case study design. Therefore, the agencies of eight actors that performed key roles in the certification process were studied, along with documental analysis and in locus observations. Results revealed that these actors were invested with legitimacy among stakeholders, were able to articulate their support and shared locally legitimated values. Nevertheless, because there was no need for further negotiation, such theoretical proposition could not be analyzed. Because the case is recent, it was also impossible to assess whether the field's complete stabilization was achieved or not. However, it can be inferred that they had not only a technical role in the certification process, but they were crucial in the building of a symbolic universe that will allow the institutionalization of such structure and its transmission for future generations. This paper contributes by examining theoretical propositions by means of a thorough analysis of facts. It also indicates trends for public, social and private organizations, which must be aware of the behaviors and actions of key actors, in order to legitimate and institutionalize politics and programs.

Palavras-chave: Institucionalização; legitimação; campo organizacional.

Keywords: Institutionalization; legitimation; organizational field.

1 INTRODUÇÃO

As instituições são produtos de uma historicidade que, segundo Berger e Luckmann (2004), ocorre quando os padrões definidos ao longo do tempo conduzem ações de indivíduos em uma certa direção, dentre tantas possíveis, sendo submetidos ao crivo social. Depois de institucionalizados, esses padrões se apresentam como uma estrutura “dada”, não mais como produtos das ações racionais praticadas pela coletividade humana. Inclusive, em algumas fases desse processo, geralmente nos períodos iniciais ou de mudança, é possível identificar a ação evidente de atores individuais ou grupos específicos que contribuíram objetivamente para a institucionalização dessas estruturas. A teoria institucional postula que a criação e a transformação de instituições se explicam, em parte, pelas atividades empreendedoras de atores dotados de recursos e posições que os permitem articular e reforçar inovações, além de resistir às estruturas sociais prevalentes (DIMAGGIO, 1988).

Este artigo tem como foco o estudo do fenômeno do empreendedorismo institucional como uma força relevante na consolidação de um campo organizacional emergente. Para tanto, foi escolhido o campo das relações entre pequenos agricultores/agricultores familiares e a indústria/canais de distribuição e sistemas de consumo desses produtos.

Uma das práticas que vêm se institucionalizando nesse campo organizacional é o comércio justo (*fair trade*), cujo eixo central é a relação entre produtores do hemisfério sul e importadoras e plataformas de comercialização do hemisfério norte, que distribuem esses produtos em lojas próprias ou no varejo tradicional, por meio de selos de certificação. A lógica, ainda que ardentemente discutida, é diminuir o número de intermediários entre produtores e consumidores, evitando a concentração de renda e poder na cadeia de produção e comercialização (DRAGUSANU; GIOVANNUCCI; NUNN, 2014).

Freitas *et al.* (2016) destacam que em cenários desfavoráveis os produtores rurais buscam inovações mercadológicas e organizacionais baseadas em relações de cooperação estratégia com desdobramento social, de modo a acessar os mercados e vencer as dificuldades. Segundo os autores, o comércio justo é um exemplo desses arranjos competitivos, ao “criar espaços diferenciados de mercado para produtores desfavorecidos pela dinâmica mercadológica e, ao mesmo tempo, estimular a solidariedade entre membros por meio da prática da autogestão” (FREITAS *et al.*, 2016, p. 40).

Derivado do comércio justo, o movimento Cidade Comércio Justo já certificou mais de 2.000 cidades em 33

países (FAIR TRADE TOWNS, 2020), com o objetivo de que cada vez mais trabalhadores estejam inseridos em práticas mais equitativas de comércio (PEATTIE; SAMUEL, 2018). No Brasil, há três cidades com a certificação: Poços de Caldas (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Boa Esperança (MG).

Para ser certificada como uma Cidade Comércio Justo, é necessário o cumprimento de alguns requisitos e a arregimentação de vários atores da localidade, articulados numa rede coesa e atuante de empreendimento e mobilização dos stakeholders (FRYE, 2015). Tais atividades conferem a esses atores as características de empreendedorismo institucional propostas pela teoria (ARPIN *et al.*, 2016). Diante do exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo. Para operacionalizar esse objetivo geral, são traçados os seguintes objetivos específicos: 1) identificar os atores e coletividades que atuaram como empreendedores institucionais no processo de certificação do município como Cidade Comércio Justo; 2) analisar por que a cidade investiu no comércio justo; 3) descrever o processo de certificação de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo; e 4) entender a contribuição da agência dos empreendedores institucionais para a certificação do município.

Delinear esse processo de transformação ou criação de instituições por meio da agência empreendedora de certos atores, segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), é uma contribuição importante, porque mostra como os atores tomam medidas que podem resultar em mudanças significativas em um campo organizacional. Neste trabalho, apresenta-se um estudo unindo o empreendedorismo institucional e o movimento do comércio justo — que ainda se encontra em fase inicial de institucionalização — em uma análise minuciosa de fatos. Com isso, pretende-se realizar uma contribuição à comunidade acadêmica.

De forma prática, o estudo de ações e comportamentos dos empreendedores institucionais, mesmo que focada em um estudo de caso, pode indicar certas diretrizes às possíveis ações futuras de organizações públicas, sociais e privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A institucionalização de uma estrutura depende de um processo de *objetivação*, por meio do qual os padrões rotinizados tornam-se acessíveis não apenas àqueles que

os praticam, mas também por outros grupos e indivíduos que compartilham de um sistema de significados comuns (BERGER; LUCKMANN, 2004). Essa estrutura, por mais maciça que pareça, é uma construção social. O acúmulo dessas objetivações se dá à medida que a pessoa desempenha várias ações tipificadas e validadas socialmente — os papéis, que reforçam o caráter controlador das instituições (BERGER; LUCKMANN, 2004). Portanto, a execução do papel representa a si mesma, como também à própria instituição. Ainda segundo Berger e Luckmann (2004, p. 106), alguns papéis são estratégicos para uma sociedade, pois representam não apenas uma determinada instituição, mas também “a integração de todas as instituições em um mundo dotado de sentido. *Ipsa facto*, naturalmente esses papéis ajudam a manter essa integração na consciência e na conduta dos membros da sociedade”.

Tolbert e Zucker (1999) descrevem a variabilidade dos níveis de institucionalização, que vão desde o estágio inicial, quando novos arranjos estruturais são implementados em resposta a problemas e específicos e passam a ser adotados por outras organizações, até a sedimentação, quando se dá a propagação e a perpetuação dessas estruturas no decorrer do tempo. Entretanto, esse nível de total institucionalização não é permanente e sua estabilidade depende do nível de resistência de grupos detratores, do apoio de grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados.

Um conceito importante na análise institucional é o de campo da ação estratégica (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011), que é um “espaço” em que se desenvolvem as interações entre os indivíduos, as condições socioculturais e demais forças que levam à institucionalização. É também reconhecido como lugar de conflitos, pois as relações podem ser estruturadas tanto por acordos como desacordos. Bourdieu (1989, p. 89) se refere ao campo como “[...] espaços estruturados de posições (ou de postos) cujas propriedades dependem das posições nesses espaços [...]” onde ocorrem relações e disputas. O interesse é uma condição de funcionamento do campo, e é ele que estimula as pessoas, gera a concorrência e as faz rivalizar e lutar. Para Bourdieu (2004) o campo organizacional situa-se em seu espaço social mais amplo — redes de organizações interagindo de forma simbólica e o campo é tratado de forma abstrata. Isso implica a disputa, em que os agentes dominantes precisam acreditar naquilo por que estão lutando e defender seus interesses.

Segundo Baratter, Ferreira e Costa (2010), nos campos emergentes não são identificados padrões

de imitação, pois as normas e valores estão em desenvolvimento e ainda não são compartilhadas, assim como o poder. Já nos campos maduros, a delimitação dos atores e da lógica institucional é bem definida e legitimada. Por fim, nos campos em crise, as contradições e tensões estão presentes. É importante ressaltar, segundo os autores, que os campos emergentes e em crise são ambientes ideais para o empreendedorismo institucional.

2.1 Legitimação

Suchman (1995, p. 574, original em inglês) conceitua legitimação como “a percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou adequadas a alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições”. Para Berger e Luckmann (2004), a legitimação é uma objetivação “de segunda ordem”, ou seja, integra os significados de processos díspares já institucionalizados, tornando objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de primeira ordem. A legitimação surge da necessidade de se transmitir uma ordem institucional a novas gerações. Como estas perderam o contato direto com os fatos que deram origem à instituição, demandam explicações e justificações do porquê aquela instituição é desejável para a ordem social. É um processo que envolve *valores* (o que é certo e o que é errado), mas também deve ser precedido do *conhecimento* de outras regras (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Entretanto, o grau de institucionalização em uma sociedade varia, dependendo das relações das diversas instituições umas com as outras, nos níveis de desempenho e significação (BERGER; LUCKMANN, 2004). Isso ocorre porque a segmentação da sociedade cria subuniversos de significação socialmente separados, o que pode causar conflito de função e significado entre as estruturas. Para não competirem umas com as outras, é criado um universo de significação que outorga sentido objetivo e confere legitimidade às atividades de diferentes estruturas institucionalizadas. Nessa mesma linha, Suchman (1995) afirma que as organizações devem se ater a uma avaliação coletiva, podendo inclusive desviar de valores individuais e ainda assim serem legítimas perante o público em geral. O comportamento deve ser legítimo perante um grupo de observadores (stakeholders), como um todo, para que se atinja o nível máximo de legitimação. De forma geral, é esse público que percebe a organização como mais valiosa e mais confiável.

Para Hughes (2007), a legitimação é um processo coletivo de negociação cognitiva entre a organização e

três públicos principais: as comunidades de prática, os críticos e os *gatekeepers*. Quando os valores, as crenças e as normas subjacentes à prática da organização são congruentes com o que é socialmente aceitável ou desejável, diz-se que a legitimação é não problemática. Do contrário, a legitimação é problemática. Nesse caso, a organização necessita se “candidatar” ela, dialogando com seus stakeholders visando ser interpretada de uma forma desejável. Então, pode-se dizer que qualquer agente social, desde um indivíduo, ou um pequeno grupo, até uma organização ou o Estado, estão constantemente lutando para convencer os seus públicos quanto à correção, à desejabilidade e à propriedade de suas ações. Do contrário, a justificativa para a sua própria existência pode estar ameaçada.

Schleifer (2019) distingue os mecanismos que influenciam a busca por legitimação, pelos tomadores de decisões nas instituições em dois níveis: externo e interno. No nível externo, a organização responde às pressões dos stakeholders, isomórficas ao campo organizacional. Já os mecanismos internos referem-se às preferências dos empreendedores institucionais e os processos de negociação entre grupos de stakeholders.

2.2 Empreendedorismo Institucional

O empreendedorismo institucional é uma teoria que se enquadra na grande narrativa sobre as mudanças e as transformações nas organizações e na sociedade como um todo. DiMaggio (1988) observou que as instituições não são estruturas dadas, tampouco surgem unicamente em função de fatores externos, ao contrário, são produtos da agência de atores individuais ou de grupos que apoiam ou se opõem às práticas prevalentes. Esses atores, chamados de empreendedores institucionais, contribuem para a criação ou transformação das instituições. Battilana, Leca e Boxenbaum (2009), assim como Reynolds, Sheehan e Hilliard (2018) descrevem os empreendedores institucionais como agentes individuais ou organizacionais que iniciam e protagonizam a implementação de mudanças nas instituições existentes, ainda que a intenção original não seja mudar o ambiente institucional e não importando se as mudanças foram implementadas com êxito. Os autores destacam que essas mudanças podem ser iniciadas dentro dos limites de uma organização ou num contexto institucional mais amplo, do qual o ator faz parte.

Segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), o termo empreendedorismo institucional se relaciona às atividades dos atores que possuem algum interesse em certos arranjos e levantam recursos para criação ou

modificação de estruturas sociais. Os atores sociais, antes vistos como pessoas e grupos naturalmente inseridos em seus contextos, estão na realidade dentro de uma tensão ator-ambiente (MEYER, 2007). Desse modo, o meio social afeta os comportamentos e ideias dos atores. Segundo Qureshi, Kistruck e Bhatt (2016) o empreendedorismo institucional lançou luz sobre a agência dos indivíduos, pois antes, as mudanças institucionais eram assumidas como decorrências de choques e pressões externas e não como o resultado da ação racional de atores imbricados em suas estruturas.

Ko e Liu (2020) destacam o papel do empreendedorismo institucional na transformação organizacional, sintetizando essa relação em três dimensões: a introdução de novas práticas para explorar oportunidades, o desenvolvimento de estruturas organizacionais e procedimentos operacionais (i.e. formas organizacionais) para responder às mudanças no ambiente e o estabelecimento de legitimação para solucionar as objeções dos stakeholders quanto às mudanças institucionais.

Hoogstraaten, Frenken e Boon (2020) destacam que o empreendedorismo institucional deixou de ser um termo para intitular as características e práticas de certos indivíduos e grupos, para se converter em uma teoria plena, incluindo processos estratégicos e hipóteses referentes às condições sob as quais esse fenômeno tende a surgir. As teorias sobre empreendedorismo institucional, em suas diferentes ênfases e abordagens, são unânimes em contemplar três dimensões subjacentes a esse fenômeno: 1) a posição social dos atores, com seus matizes de legitimação e poder; 2) a estruturação do campo, em seus diferentes níveis de estabilização, maturidade e disputa; e 3) a ação estratégica deliberada, que demanda articulação de recursos para atingir objetivos e o interesse na mudança.

É importante destacar que a “posição de sujeito” em um campo é uma identidade socialmente construída e legitimada, determinada pela quantidade e pela qualidade das relações estabelecidas, sendo que a posição central pode dar acesso a diferentes recursos disponíveis no campo e a legitimidade de sua posição permite a mobilização de aliados (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010; KO; LIU, 2020). Por isso, tendem a ocupar posições consideradas legítimas perante os stakeholders, facilitando as conexões sociais e levantamento de recursos. Os empreendedores institucionais transitam por campos diferentes e essa mobilidade lhes propicia transpor conhecimentos de um campo para outro, além de maior capacidade para lidar

com objeções e resistências (QURESHI; KISTRUCK; BHATT, 2016; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020; KO; LIU, 2020).

Hiedanpää e Borgström (2014), estudando motivações à proteção da biodiversidade, concluíram que o empreendedorismo institucional promoveu confiança dos stakeholders e beneficiários e a consequente confiança entre os agentes fez com que os atores modificassem seus comportamentos. Três razões foram identificadas para esse sucesso: primeiro, notou-se um empreendedor institucional ativo que iniciava o esquema de transformação. Segundo, esse ator criou incentivos sociais para a criação de regras e princípios por parte dos stakeholders, desenvolvendo assim, a confiança dos agentes. Por fim, as mudanças de hábitos e ações fez com que se encaixassem os esquemas com as práticas e costumes do meio.

A argumentação persuasiva e a negociação política são estratégias para motivação de novas práticas, pois desta forma é possível lidar com diferentes stakeholders. Maguire, Hardy e Lawrence (2004) argumentam que, além de teorizar as novas práticas de forma a promover soluções a todos, deve-se teorizar sobre cadeias políticas capazes de transparecer as consequências de se apoiar ou não as novas práticas, mobilizando as partes interessadas por meio de negociações, barganhas, acordos e concessões recíprocas. As autoras afirmam que um dos papéis do empreendedor é fazer parte da construção coletiva de significados, para que a nova prática faça sentido para as pessoas e organizações com quem se deve articular.

Segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), diferentes formas de poder influenciam a mudança institucional, já que mesmo atores que não ocupam posições dominantes podem agir como empreendedores, influenciar um campo e atingi-lo de acordo com seus interesses. Segundo Baratter, Ferreira e Costa (2010) os atores com maior poder são capazes de controlar os recursos suficientes para implementar mudanças, mas quando há um certo grau de dependência de outros atores, é inevitável barganhar e realizar negociações.

Major, Conceição e Clegg (2018) destacam essa interconexão entre poder e institucionalização, pois tanto a estabilidade de uma instituição, quanto a sua resposta às pressões estão em função de um circuito de integração social em que as regras são ao mesmo tempo fonte e consequência dessas relações de forças. Reynolds, Sheehan e Hilliard (2018) corroboram ao afirmar que no processo de criação de instituições, determinam-se habilidades sociais dos atores e isso depende primeiramente do poder e de suas posições no campo.

Todavia, em campos maduros ou aparentemente estabilizados, em que as relações de poder estão mais consolidadas, os indivíduos em posições privilegiadas nesse circuito de forças tenderão a tolher ações empreendedoras visando à mudança, pois eles se beneficiam do status quo. Atores da periferia dos campos, portanto, terão maior inclinação ao empreendedorismo institucional, pois não são favorecidos pelas regras vigentes (HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020).

Segundo Major, Conceição e Clegg (2018), nenhum campo é estático, mesmo quando aparentemente sedimentado. As disputas por posições e negociações de interesses ocorrem constantemente em qualquer espaço social. Entretanto, os campos emergentes ou em crise são mais propensos ao surgimento do empreendedorismo institucional (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020).

Em um campo emergente, a rede de atores é heterogênea em suas perspectivas e essa diversidade pode fazer com que o sucesso seja difícil de ser alcançado, pois deve existir uma solução capaz de fornecer razões que satisfaçam a todos os interessados e garantir apoio às mudanças (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Por isso mesmo, os campos emergentes favorecem o surgimento do empreendedorismo institucional, pois ali não há padrões a se imitar e as normas e valores ainda se encontram em desenvolvimento (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020). Onsongo (2019) destaca que o empreendedorismo institucional surge onde se verifica a ausência ou a fragilidade das instituições formais de mercado, onde há lacunas que ocorrem na interface entre as instituições informais e as formais e também onde faltam políticas.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) observaram que as novas práticas se institucionalizam no campo emergente vinculando-as às rotinas organizacionais já existentes. Dessa forma, à medida que novas práticas são combinadas com as rotinas, algumas relações são reforçadas e outras não, de forma a alinhar valores das diferentes partes interessadas, permitindo criar novas normas no campo. Segundo os autores, como não há normas consolidadas nos campos emergentes, o que é legítimo para um grupo pode não ser para outro. Desse modo, novas normas são criadas na fase de institucionalização, na medida em que as novas práticas são alinhadas com os interesses dos diferentes grupos de stakeholders.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) sustentam também que os campos emergentes têm potencial para

trabalho, mas necessitam ser estruturados de forma a atrair os grupos de atores. Portanto, para acessar as partes interessadas, é necessária a diferenciação de argumentos devido à existência de diferentes tipos de stakeholders, sendo a dinâmica dos problemas e soluções significativamente mais heterogêneos que em campos maduros. Assim, a diversidade de visões mostra que se os empreendedores institucionais focassem em um único tipo de persuasão, seria menos provável que eles obtivessem sucesso. Baratter, Ferreira e Costa (2010) observam que mobilizar aliados pode ser um desafio para os atores, pois pode haver limitação da visão das possibilidades de mudança e restrição de visualizar além das fronteiras do campo. Tendo em vista o exposto, é necessário, portanto, que os atores possuam legitimidade de forma a obter confiança dos stakeholders.

Uma forma de se articular o apoio dos stakeholders é pela demonstração dos ganhos que a nova estrutura pode trazer, aumentando assim a chance de sua reprodução, por meio de práticas imitativas (GASBARRO; RIZZI; FREY, 2018).

Woolthuis *et al.* (2013) mostram, com base em três estudos de caso, como os empreendedores institucionais desempenham papel relevante no desenvolvimento urbano sustentável. Nesse trabalho, encontram-se seis táticas empregadas por empreendedores para influenciar instituições formais e informais. A primeira tática foi chamada de *framing* (enquadramento), que consiste em formatar as ideias, colocando nelas emoções positivas sobre o desenvolvimento sustentável. A segunda tática foi a teorização, que foi desenvolvida com argumentação moral e pragmática. A terceira tática foi a colaboração em que se fundiram interesses divergentes e foram criados novos interesses e práticas. A quarta tática baseou-se na importância da interação com autoridades locais para o desenvolvimento sustentável, objetivo a alcançar no trabalho. A negociação foi a quinta tática, que realizou papel importante para conquistar o objetivo. Por fim, a sexta tática consistiu na padronização, ao perceber que as organizações poderiam desenvolver vantagens competitivas criando um padrão ou uma certificação. Nota-se, portanto, que a ação conjunta foi capaz de mudar o contexto institucional dos projetos, aumentando assim sua viabilidade.

A ação estratégica é crucial no processo de empreendedorismo institucional. A taxa de sucesso na transformação institucional está associada com a articulação entre as condições do campo e as características dos atores, o que envolve uma visão estratégica, a articulação

dos stakeholders visando ao suporte e à legitimação e a formação de alianças estratégicas (GASBARRO; RIZZI; FREY, 2018; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020; TIBERIUS; RIETZ; BOUNCKEN, 2020).

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) propõem seis condições que sintetizam o surgimento desses empreendedores institucionais em campos emergentes: (1) tendem a ser atores cujas posições lhes fornecem legitimidade junto aos diversos stakeholders; (2) tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes permitem ser uma ponte entre diversos stakeholders e acessar conjuntos dispersos de recursos; (3) teorizam novas práticas por meio do agrupamento de uma ampla gama de argumentos que traduzam os interesses dos diversos stakeholders; (4) teorizam novas práticas ao desenvolver coalizões estáveis de diversos stakeholders por meio de táticas políticas, como a barganha, a negociação e o consenso; (5) institucionalizam novas práticas, unindo-as a rotinas existentes e, ao fazê-lo, estabilizam os relacionamentos ao nível de campo; e (6) institucionalizam novas práticas por meio do alinhamento destas aos valores dos diversos stakeholders e, ao fazê-lo, criam novas normas ao nível de campo.

3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida sob a abordagem qualitativa do tipo exploratória-descritiva (GIL, 2008). Para isso, foi realizado um estudo de caso do município de Boa Esperança, Minas Gerais. De acordo com Gil (2008, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Por isso mesmo, é importante ressaltar que a validade dos resultados tem um caráter ideográfico, com o objetivo de entender um único evento situado num tempo ou lugar (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996). Desta forma, os resultados do trabalho estão circunscritos à cidade de Boa Esperança e esses não poderão ser generalizados, ainda que sirvam de parâmetro de comparação com estudos similares.

3.1 Coleta de dados e procedimentos de análise

Foram utilizadas duas fontes principais de dados: dados primários, por meio de entrevistas em profundidade e dados secundários, usando a pesquisa documental.

As entrevistas foram realizadas em Boa Esperança, com atores diretamente ou indiretamente envolvidos na certificação da cidade, indicados pela Gestora de Fortalecimento da Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do

Comércio Justo (CLAC). Foram entrevistados produtores de café certificados pelo comércio justo e integrantes da Cooperativa dos Produtores de Café Especial de Boa Esperança; o presidente e a diretora da Cooperativa; os secretários municipais de Agricultura e de Turismo; o representante da Sociedade Civil; e o representante da mídia local. Além das entrevistas com esses atores, foram realizadas perguntas a alguns cidadãos da cidade — incluindo funcionários de hotéis e supermercados — sobre conhecimento acerca de comércio justo.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e integralmente transcritas, de forma que a espontaneidade fosse capturada. Todas as falas foram categorizadas e posteriormente colocadas em correspondência com o eixo teórico pertinente. Esse procedimento foi realizado por meio da análise temática. Essa ferramenta é usada em pesquisa qualitativa baseada em texto (falas, escritas, imagens ou qualquer outro material que expresse significado) para imprimir rigor e confiabilidade no processo. Consiste basicamente em identificar padrões e temas em dados qualitativos que sejam relevantes para a pesquisa (FEREDAY; MUIR-COCHRANE, 2006; MAGUIRE; DELAHUNT, 2017). Essa análise se dá em seis passos, quais sejam: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas, definição dos temas e compilação (BRAUN; CLARKE, 2006). Tomou-se como referência as seis proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), quanto ao surgimento de empreendedores institucionais em campos emergentes, conforme o Quadro 1. Portanto, os temas buscados nas entrevistas tiveram como referência esses eixos

temáticos. Essa categorização temática foi uma etapa prévia necessária para se proceder a análise de conteúdo, de acordo com o método de Bardin (2016, p. 48) que, em síntese, consiste na “descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

As entrevistas com os atores envolvidos no processo de certificação foram guiadas por um roteiro único, composto por 27 perguntas abertas, alinhadas aos 6 eixos temáticos propostos por Maguire, Hardy e Lawrence (2004): identificar a posição do ator no campo; identificar se a posição do ator foi capaz de acessar os grupos de partes interessadas e reunir recursos; identificar a argumentação (persuasiva) utilizada; identificar se houve negociação política e se sim, como foi realizada; identificar se as novas práticas foram vinculadas às rotinas para institucionalizarem-se e estabilizarem-se no campo; identificar se houve um alinhamento das práticas aos valores das partes interessadas. O mesmo roteiro foi apresentado a todos os entrevistados, porém com uma certa flexibilidade, dada a diversidade de perfis e funções.

As informações coletadas por entrevistas foram complementadas por análise documental, na medida em que foram encontrados documentos oficiais e reportagens. Grande parte dos documentos foram notícias retiradas da internet, em páginas como Prefeitura Municipal de Boa Esperança, CLAC, Associação das Organizações de Produtores Fair Trade no Brasil (BRFAIR), Cooperativa dos Costa, Fair Trade Towns. Além disso, utilizou-se a declaração oficial de Cidade Comércio Justo.

QUADRO 1 – Proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) e categorias de pesquisa

Proposições sobre a posição dos empreendedores institucionais em campos emergentes	Categorias buscadas nas entrevistas e documentos
1. Tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders.	Posição do ator no campo
2. Tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes permitem ser uma ponte entre diversos stakeholders e acessar conjuntos dispersos de recursos	Posição do ator capaz de acessar todos os grupos de parte interessadas e reunir recursos
3. Teorizarão novas práticas por meio do agrupamento de uma ampla gama de argumentos que traduzam os interesses dos diversos stakeholders	Argumentação utilizada
4. Teorizarão novas práticas ao desenvolver coalizões estáveis de diversos stakeholders através de táticas políticas, como a barganha, a negociação e o consenso	Negociação política realizada
5. Institucionalizarão novas práticas, unindo-as a rotinas existentes e, ao fazê-lo, eles estabilizam os relacionamentos ao nível de campo	Novas práticas vinculadas à rotina para institucionalizar-se e estabilizar-se no campo
6. Institucionalizarão novas práticas por meio do alinhamento destas aos valores dos diversos stakeholders e, ao fazê-lo, criam novas normas ao nível de campo	Alinhamento aos valores das partes interessadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os documentos foram analisados por meio de análise temática, em relação a: posição técnica do ator, validando as posições informadas nas entrevistas; legitimidade do ator, principalmente em notícias jornalísticas; reunião de recursos, procurando fatos que pudessem mostrar algum tipo de parceria institucional conquistada pelos empreendedores; e vinculação das novas práticas às rotinas, buscando eventos e atividades em que foram inseridos materiais de divulgação do comércio justo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente, é feita uma breve descrição da chegada do conceito de comércio justo a Boa Esperança. Na sequência, são apresentados os dados da pesquisa (entrevistas e documentos), estruturados de acordo com as seis proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), já mencionadas neste artigo.

4.1 Comércio justo e sua chegada a Boa Esperança

Boa Esperança é um município localizado no Sul de Minas Gerais com população estimada de 40.219 pessoas, possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,704 e um PIB per capita de R\$ 20.451,28, ocupando assim o 2.336º lugar dentre as cidades brasileiras e 234º lugar em Minas Gerais (IBGE, 2020). Segundo o Atlas Brasil (2019), 28,65% da população ocupada acima de 18 anos, trabalhava no setor agropecuário e 29,91% encontravam-se em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Boa Esperança se iniciou no movimento *fair trade* em função da Cooperativa dos Costa, que teve origem na associação de 49 agricultores atingidos pelo êxodo rural, devido à expansão das grandes fazendas de café (CLAC, 2018). Alguns desses produtores perceberam, no comércio justo, uma oportunidade de mostrar a diferenciação de seu café no mercado. Assim, após uma série de esforços, em 2008 foi conquistado o selo Fair Trade. Em 2010, representando o Brasil, o presidente da Cooperativa dos Costa, foi escolhido pela *Fairtrade Labelling Organizations* (FLO) — certificadora mundial de produtos *fair trade* — como um dos membros do Conselho Consultivo. Após alguns anos, em 2015, iniciou-se o processo de tentativa de certificação da cidade de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo.

Em outubro de 2015, o então coordenador da CLAC, Marco Consicione, visitou Boa Esperança (sede da BRFAIR na época). A partir de então, produtores, autoridades locais e sociedade civil realizaram reuniões

para o planejamento e a organização para o cumprimento dos requisitos culminando na assinatura da declaração de apoio à campanha. Foi firmado um acordo entre a BRFAIR e Cooperativa dos Costas (representando os pequenos produtores locais) a Prefeitura (representando o poder público local) e a Câmara dos Dirigentes Lojistas para desenvolver atividades com o tema “Comércio Justo: uma boa esperança para todos!”.

Em 18 de dezembro de 2015 foi assinada a declaração em que os atores locais se comprometeram a cumprir os critérios para a certificação da cidade. Para tanto, empreenderam ações de promoção do café juntamente com estabelecimentos parceiros, degustações para conscientizar o consumo de produtos locais, participação em eventos com a presença da Cooperativa dos Costas e materiais de promoção da campanha. Com o sucesso da campanha “Boa Esperança pelo Comércio Justo” iniciada em 2015, em novembro de 2017 foi realizada a cerimônia de celebração do reconhecimento internacional de “Boa Esperança como Cidade Latino-americana pelo Comércio Justo” ou “*Fair Trade Town*”.

4.2 O papel dos atores na certificação de Boa Esperança

Os entrevistados mencionaram que a motivação principal da certificação da cidade foi a tentativa de divulgação da importância de fortalecer a economia local, pois a maioria dos produtos agrícolas consumidos na cidade vêm de outras regiões do estado e do país. O presidente da cooperativa argumentou que, se pessoas em outros países consomem o café *fair trade* de Boa Esperança, a população local poderia se conscientizar e consumir produtos da cidade. A certificação seria uma forma de a população local se sensibilizar e perceber a importância do consumo local. O interesse era fortalecer a economia local como um todo, não apenas os produtores de café. Os entrevistados se mostraram muito confiantes quanto a qualidade dos produtos da cidade. Vários deles mostraram que sabiam o conceito geral de comércio justo, mas focavam exclusivamente na agricultura familiar e não na certificação *fair trade* em si.

A cidade foi certificada oficialmente em 2017 com o trabalho de atores que atuaram como empreendedores institucionais nesse campo ainda emergente. Os contatos iniciais indicaram a participação fundamental de oito atores, integrantes do comitê de certificação (Quadro 2). Após análise das entrevistas e dos documentos, identificou-se o grau de envolvimento dos atores por meio de requisitos de participação que se aproximassem das seis proposições base desta pesquisa, como mostra o Quadro 3.

QUADRO 2 – Empreendedores Institucionais (legenda)

A - Gestora de Fortalecimento da CLAC	E - Secretário do Turismo e empresário
B - Presidente da Cooperativa e produtor de café	F - Representante da Mídia local
C - Diretora da Cooperativa e produtora de café	G - Representante da Sociedade Civil e empresário
D - Secretária da Agricultura do Município e produtora	H- Produtor cooperado de café

Fonte: elaborado pelos autores

QUADRO 3 – Envolvimento dos atores por atividade

Atores	A	B	C	D	E	F	G	H
Faz parte do comitê	Sim							
Considera-se legítima(o)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-
Posição permitiu reunir mais recursos	Sim	-						
Utilizou argumentos para convencer	Sim	-						
Articulou-se com algum grupo	Sim	Sim	-	Sim	Sim	-	-	-
Coordenou reuniões	Sim	-	-	-	-	-	-	-
Participou de eventos	Sim							
Contato direto com BRFAIR	Sim	Sim	Sim	-	-	-	-	-
Contato direto com CLAC	Sim	Sim	-	-	-	-	-	-
Total	9	8	6	6	6	5	4	2

Fonte: elaborado pelos autores

É possível perceber que o envolvimento nas atividades foi heterogêneo, apesar de todos serem integrantes do comitê de certificação. Os atores A e B, gestora de fortalecimento e presidente da cooperativa, respectivamente, atingiram o maior grau de participação. Justifica-se tal fato com a participação desses atores no contato direto com organizações do comércio justo, portanto são ou já foram integrantes da CLAC e já tiveram contato direto com a BRFAIR (representante do comércio justo no Brasil) ou participaram ativamente de sua direção. Os dois empreendedores citados se articularam com grupos para reunir recursos, utilizaram argumentação persuasiva e se consideram legítimos. Entretanto, entende-se que todos os envolvidos tiveram importância particular para que a certificação acontecesse.

4.2.1 Posição de sujeito dos empreendedores institucionais

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) demonstraram que aspectos como a legitimidade ajudaram os atores a atingirem o sucesso, especialmente em campos emergentes em que não há uma definição concreta das regras. Isso acontece porque empreendedores institucionais legítimos tendem a conseguir mais recursos como apoio,

credibilidade e recursos financeiros. Portanto, as categorias buscadas nas entrevistas e documentos se referem às posições do ator no campo e sua capacidade de acessar as partes interessadas e reunir recursos.

Um dos fatores que mais influenciou na legitimidade dos atores foi a relação direta com as instituições do comércio justo. Por ser uma cidade pequena, em Boa Esperança muitas pessoas se conhecem pessoalmente, portanto, são chamadas pelo nome dos pais ou avós (“Fulano de Beltrano”), já que normalmente são reconhecidas pela família. Uma entrevistada mencionou: “(...) *venho de uma família muito tradicional em Boa Esperança, então isso me deu respaldo grande, né? (...)*”. Desta forma, notou-se que um dos aspectos que trazem legitimidade é pertencer a famílias tradicionais. A maioria dos entrevistados são de famílias conhecidas na região e alguns têm laços de parentesco entre si. Tal tipo de relacionamento familiar, em uma cidade em que as pessoas se conhecem com mais intimidade, pode ser grande precursor para a legitimidade. De acordo com Fligstein e McAdam (2011) a quantidade de poder de cada ator pode estabelecer sua posição no campo, o que torna ou não suas ideias, valores e comportamentos legítimos.

Outra fonte de legitimação é o trabalho, o que mostrou ser mais importante para os entrevistados do que os laços familiares. A entrevistada C assegurou que, apesar de ter familiares nos meios políticos e serem conhecidos, o seu prestígio vem da cooperativa. A entrevistada D também atribui a sua legitimidade à cooperativa e por ter uma “vida reta”. A Entrevistada A enfatizou que o trabalho que vem fazendo lhe trouxe reconhecimento, pois antes era chamada de “filha de fulano” e hoje, o pai é o chamado de pai da entrevistada A.

Todos os atores são, de certa forma, reconhecidos por algum motivo específico. Schleifer (2019) afirma que o ganho de legitimidade dos empreendedores institucionais pode se tornar difícil diante da heterogeneidade dos grupos sociais. Neste caso, apesar de o grupo ser heterogêneo no aspecto técnico, ou seja, cada um desempenhar uma função e executar atividades diferentes, a ideia foi propagada facilmente, pois os entrevistados pareceram compartilhar dos mesmos sistemas simbólicos e do mesmo ambiente sociocultural. Ou estudaram na mesma escola, ou são parentes, ou comungam da mesma fé religiosa e a maioria é produtora de café ou esteve inserida no meio em algum momento. Portanto, pode-se considerar que, apesar de ocuparem posições diferentes e desempenharem papéis *técnicos* distintos, esses atores compartilham os mesmos sistemas simbólicos e o mesmo ambiente sociocultural, o que pode ter facilitado a propagação e aceitação da ideia da certificação da cidade.

Diante do exposto, pode-se interpretar que a proposição 1 se reflete nos resultados da pesquisa — *empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders*.

Examinou-se também, nas entrevistas, a estrutura de relacionamentos que conectou cada um dos empreendedores institucionais a outras posições, refletindo, assim, na associação de recursos no campo.

Um dos trabalhos realizados em Boa Esperança é justamente conscientizar a população e os produtores de que o produto deve ser comercializado internamente e de que o comércio justo é o melhor para a cidade. Portanto, em uma oportunidade de realizar o evento de divulgação do comércio justo, foi encontrada resistência para realizá-lo juntamente aos feirantes, pois a proposta de ter um estande do comércio justo distribuindo café e informações trouxe o temor da retirada do foco e dos clientes da feira. Afinal, o comércio justo era algo ainda desconhecido da maioria da população da cidade. Devido à resistência encontrada por parte dos feirantes, o Secretário de Turismo do município,

que vem de uma família que já trabalhou em feiras livres de alimentos comercializando os próprios produtos, foi uma conexão com os mesmos. Foi necessário reestabelecer um relacionamento para fornecer explicações e mostrar que o trabalho de certificação da cidade seria benéfico a todos, principalmente aos pequenos produtores. Assim, foi possível usar o local de venda dos feirantes para alguns eventos do comércio justo.

Um importante trabalho de influenciar outros stakeholders para reunir recursos traduzidos em apoio e divulgação foi realizado pelo representante da mídia local, que fez um trabalho de conscientização durante o seu programa na emissora de rádio. Outro trabalho de destaque vem sendo realizado com as crianças, nas escolas, sobre o comércio justo. Um professor que leciona em escolas públicas da cidade se interessou pelo comércio justo em meio à divulgação realizada e decidiu apoiar a certificação, sendo a ponte para os alunos. O objetivo é realizar um trabalho de conscientização das crianças no longo prazo.

Um dos integrantes do comitê, representante da entidade civil e apoiador do projeto, possui um supermercado e, apesar de não ter se articulado diretamente com alguma parte interessada, exibiu *banners* em sua loja e pagou inserções publicitárias no jornal da cidade, divulgando o comércio justo e incentivando o consumo de produtos da cidade. Esse entrevistado foi apresentado ao comércio justo pelo presidente da cooperativa, com o qual matém amizade há alguns anos.

Tanto o presidente da cooperativa quanto a coordenadora de fortalecimento da CLAC são atores importantes para a certificação da cidade. Em 2014, quando a coordenadora, que é cidadã de Boa Esperança, começou a fazer parte da CLAC, lançou-se também a campanha “Ciudades Y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo”, cujo foco é envolver tanto os produtores como o poder público e sociedade. Nessa época, o presidente da cooperativa de café era um dos representantes da rede de café da CLAC, além de ser o presidente da BRFAIR. Esse envolvimento direto com as organizações do comércio justo na América Latina proporcionou a reunião de recursos mais rapidamente e mais efetivamente.

Com a intenção de trazer a campanha para Boa Esperança, o presidente da cooperativa e a coordenadora conseguiram que o coordenador da campanha fosse visitar a cidade para iniciar reuniões com a prefeitura e estabelecimentos locais. Após uma série de encontros, deu-se o primeiro passo formal para a campanha, que foi a assinatura, em 2015, da intenção de ser cidade comércio justo. Percebe-se que são importantes as relações para

se angariar recursos. Portanto, de acordo com os dados apresentados e discutidos nesta subseção, infere-se que a proposição 2 pode ser verificada no caso analisado — *empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes permitem ser uma ponte entre diversos stakeholders e acessar conjuntos dispersos de recursos.*

4.2.2 Teorização para adoção de novas práticas

Baratter, Ferreira e Costa (2010) discorrem que um dos papéis do empreendedor é fazer com que a nova prática faça sentido para as pessoas e organizações com quem se deve articular, o que é possível usando a persuasão, o alinhamento e a tradução de interesses. A transmissão de ideias relaciona-se com o processo de teorização, de forma que, para conseguir adeptos, faz-se necessária a criação de argumentos. No processo de teorização “não basta apenas a transmissão das ideias, mas é necessária a construção de argumentos que façam sentido para os demais atores” (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010, p. 259).

Uma das possíveis estratégias para se motivar a inserção de novas práticas em um campo é a argumentação. Em campos emergentes, há uma grande heterogeneidade de stakeholders, de forma que cada um tem interesse em uma parcela da certificação. Desta forma, foi possível perceber que, com cada parte, era utilizada uma argumentação e um tipo de linguagem. O entrevistado E afirmou que sempre procura desenvolver uma didática ao divulgar o conceito de comércio justo:

(...) Se eu vou conversar com um empresário que é dono de uma rede de supermercados, é claro que a tendência do diálogo, apesar do conceito ser o mesmo, é diferente. (...) Não dá para colocar todo mundo numa sala e querer que uma pessoa mais humilde entenda o que é algo mais voltado para um conceito que em alguns aspectos é complexo e difícil de entender. (Secretário de Turismo. Entrevista)

Tal opinião é corroborada pela entrevistada D, que disse usar linguagem adaptada às pessoas mais simples e linguagem mais técnica para quem é técnico.

Como um dos requisitos para a certificação era a divulgação do comércio justo e dar apoio a pequenos produtores, alguns dos argumentos foram relativos à utilização e consumo de produtos feitos e cultivados na cidade. A Secretária da Agricultura teve como principal argumento com a sociedade o fato de que é necessário o conhecimento, a pesquisa da procedência do produto, o que é facilitado quando este é cultivado na

localidade. A secretária mencionou que o município faz acompanhamento com técnico agrícola e isso facilita para os compradores entenderem o que eles estão consumindo. Argumento similar foi utilizado pelo representante da mídia local, que enfatizou a qualidade dos produtos, além do aumento da renda para os produtores e maior volume de arrecadação de impostos para o município. Esse ator mencionou ainda que, após a certificação, os pequenos produtores melhoraram a qualidade de vida. As casas estão mais bem estruturadas e equipadas. Tais argumentos foram utilizados com o objetivo de mostrar que o comércio justo era de fato algo positivo.

A coordenadora de fortalecimento da CLAC afirmou que, com cada grupo de interesse, foi confeccionado um argumento capaz de persuadi-los:

Cada um tinha um foco. Com os produtores era a questão mesmo de diversificação de renda e divulgação do café, valorizando o trabalho deles, né? Com o poder público era a [economia] de Boa Esperança, possibilidade de trazer turistas. Com os empreendedores locais era a questão de promover que esse estabelecimento é um estabelecimento de comércio justo, é promover, colocar esse estabelecimento num mapa de comércio justo da cidade, pra expandir a compra, uma empresa de comércio justo, essas ideias focadas mais no marketing. (Coordenadora da CLAC. Entrevista)

Com os produtores foi a questão da diversificação da renda e divulgação do café. Com o poder público, a divulgação da cidade e a possibilidade de atrair mais turistas e, com os comerciantes locais, a promoção dos estabelecimentos como pontos de venda. Questionados sobre a realização de argumentação “win-win”, ou seja, todos saem ganhando, constatou-se que a maioria dos atores do comitê afirmaram que existiu esse tipo de argumento. Os atores, portanto, articularam-se de acordo com seu interesse e seu conhecimento do campo, prezando pelos benefícios que acreditavam que o movimento traria para cada uma das partes interessadas.

Essa argumentação voltada para os benefícios que o comércio justo poderia trazer para a cidade ecoa as proposições de Gasbarro, Rizzi e Frey (2018), referente à busca da legitimidade por meio da demonstração de ganhos.

Ademais, o perfil dos empreendedores institucionais de Boa Esperança os coloca como agentes da periferia do campo cafeeiro. Longe de ocuparem posição privilegiada, o interesse pelo comércio justo aparece como uma alternativa de transformação do campo cafeeiro, há muito estabilizado e concentrado nas mãos da grande

agroindústria de exportação e das multinacionais, de modo a pautar ali os seus interesses. Essa condição vai ao encontro dos argumentos de Hoogstraaten, Frenken e Boon (2020), que ressaltam que atores da periferia têm uma inclinação maior para o empreendedorismo institucional.

Desta forma, pode-se inferir que a proposição 3 se manifesta no contexto estudado — *empreendedores institucionais em campos emergentes irão teorizar novas práticas por meio do agrupamento de uma ampla gama de argumentos que traduzam os interesses dos diversos stakeholders*.

De acordo com Maguire, Hardy e Lawrence (2004), outra estratégia de teorização envolve negociação política e barganha para garantir que todos os stakeholders aceitem as novas práticas ou que, pelo menos, não atrapalhem sua introdução. Foi necessário, portanto, identificar nos dados coletados como se negociava quando havia desentendimentos e quando argumentos não eram suficientes para um consenso. Percebeu-se que um dos desentendimentos foi relacionado à dificuldade de manter o foco proposto inicialmente. Como somente o café tinha o certificado *fair trade*, questionava-se como outros produtos poderiam ser enquadrados no comércio justo. Portanto, a divergência era sobre expandir a certificação, criando selos para estabelecimentos e outros produtos que pudessem ser certificadas, para aumentar o alcance — sem necessariamente envolver as organizações *fair trade*. Outros atores pensavam em conseguir primeiramente a certificação da cidade, para depois pensar em outros focos. Pôde-se perceber que os atores com maior envolvimento não concordavam com algumas ideias que saíam da linha geral de Cidade Comércio Justo. Porém, as desavenças sobre ideias mais desfocadas vinham de atores periféricos, que podem, em alguns casos, ser responsabilizados pela introdução de novas práticas, pois possuem um grau de conhecimento menor das normas e isso os faz ter maior suscetibilidade de ideias para inovar.

A coordenadora de fortalecimento da CLAC sustentava que o comércio justo é, de fato, um movimento amplo e engloba a valorização do que é local, de agricultura familiar. Mas, expressou que, na verdade, essas discussões eram mais uma questão de entendimento do conceito. Ademais, o presidente da cooperativa, sobre esse mesmo tema, justificou que há sim essas divergências do foco principal, “(...) porque é um tema muito gostoso, vamos falar a verdade, é um tema que fomenta muitas ideias, então você vira uma fábrica de ideias e é difícil de compactar isso numa coisa só (...)”.

Notou-se, além das discussões sobre certificação de propriedades e produtos, o debate sobre o envolvimento político no processo. De acordo com as regras do comércio justo, as autoridades locais devem participar de iniciativas sobre o comércio justo para que se consiga a certificação da cidade. Entretanto, enquanto alguns atores consideravam importante envolver a classe política no processo de certificação, outro ator discordou, pois acreditava que não se poderia transformar a certificação em uma questão política. Um dos atores chegou a discordar da realização das reuniões na sede da prefeitura: “(...) lá [na prefeitura] não dá, porque depois a gente vai ter que dever favor”. Portanto, uma das alternativas a isso foi deixar a política municipal como um critério de baixa prioridade momentaneamente, pois o tema era polêmico e não poderia ser tratado naquele momento em que o processo de certificação era algo tão novo e ainda instável.

Apesar dessas argumentações, de forma geral, os entrevistados não consideravam que havia discordâncias sérias, apenas discussões sobre ideias que todos forneciam nas reuniões. Quando questionados sobre quem apaziguava ou mediava as reuniões, todos citaram a Coordenadora de Fortalecimento da CLAC. Portanto percebeu-se que não houve negociação ou barganha propriamente dita, pois todos estavam interessados na certificação. Dar suporte à certificação era ansiado pelos atores. O argumento de que todos sairiam ganhando, exposto na sessão acima, era o pensamento de todos eles. Desta forma, notou-se que a teorização aconteceu pelo desenvolvimento de coalizões estáveis, mas sem barganha, apenas pelo consenso da maioria. Dessa forma, a proposição 4 foi apenas parcialmente constatada — *empreendedores institucionais em campos emergentes irão teorizar novas práticas ao desenvolver coalizões estáveis de diversos stakeholders por meio de táticas políticas, como a barganha, a negociação e o consenso*.

4.2.3 Institucionalização das novas práticas

As duas últimas proposições referem-se ao processo em que empreendedores institucionais conduzem as novas práticas à institucionalização no campo. Em campos emergentes não há um padrão de normas sedimentadas a seguir, além de existir um maior distanciamento e heterogeneidade de stakeholders, tornando a institucionalização mais penosa e demorada (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Para os autores, em campos emergentes, existem duas formas de se institucionalizar novas práticas: vinculá-las a rotinas já

existentes no campo e alinhá-las a valores preexistentes dos stakeholders.

Um processo de certificação, apesar de ter os mesmos valores intrínsecos, é único em cada local. Com isso, não existiam práticas a serem desfeitas ou substituídas na cidade com o objetivo da institucionalização. A operacionalização para atingir a certificação se deu incorporando às rotinas da cidade critérios que introduzissem o conceito de comércio justo na cidade. Para que seu café *fair trade* fosse conhecido também no mercado interno, a cooperativa começou a realizar eventos de degustação para os moradores da cidade e supermercados, padarias e quitandas começaram a vender o produto.

Foram realizados eventos mostrando o que é o comércio justo e o que a certificação da cidade poderia trazer para os cidadãos. Aos poucos as pessoas foram entendendo que o comércio justo não era somente para o café, mas algo maior, para fortalecer a economia local como um todo. Percebeu-se, pelas entrevistas e documentos, que os eventos que existiam na cidade, nos espaços públicos, como em escolas, praças e orla do lago foram sendo complementados pela participação dos atores da certificação na divulgação. A gestora de fortalecimento da CLAC citou a montagem de estandes nos eventos que o município faz, e afirmou que realizaram um trabalho de divulgação muito intenso em 2015 e 2016.

Um professor de escola pública levou para dentro da escola o projeto de cidade comércio justo para que alunos se conscientizem e multipliquem a informação para seus responsáveis. Além disso, os alunos procuram saber o que é o comércio justo e procuram a cooperativa para aprender sobre o café.

Apesar desses acontecimentos, ao serem indagados sobre a aceitação da certificação e sua consequente institucionalização, os atores entrevistados mostraram que isso não aconteceu ainda. O comércio justo ainda não é largamente conhecido na cidade. Um dos atores mencionou que mesmo as pessoas instruídas ainda não conhecem bem o que é o movimento e o que ele pode trazer para a cidade. Tendo como base os dados e a discussão apresentada, a quinta proposição pôde ser apenas parcialmente observada — *empreendedores institucionais em campos emergentes irão institucionalizar novas práticas, unindo-as a rotinas existentes e, ao fazê-lo, eles estabilizam os relacionamentos ao nível de campo*. A parcialidade se deve à não estabilização apresentada no campo estudado. Entretanto, a tentativa de institucionalização está sendo realizada mediante a união das novas práticas àquelas existentes.

Sabe-se que os valores do movimento comércio justo estão ligados a transparência, criação de oportunidades a desfavorecidos, compromisso com igualdade de gênero e empoderamento econômico das mulheres, boas condições de trabalho e respeito ao meio ambiente. Quando entrevistados, muitos atores tiveram dificuldade de entender a pergunta, de forma que algumas constatações tiveram que ser feitas por meio de informações angariadas durante a estadia de um dos pesquisadores em Boa Esperança. Como exemplo, ao lado da cooperativa existe uma cafeteria com uma divisória de vidro, mostrando como o café é processado, denotando transparência por parte da administração para com o consumidor. Além disso, algo que chama muito a atenção é a venda de bolos feitos pelas esposas dos produtores, que os confeccionavam e depois eram vendidos na cafeteria. Essa foi uma forma de a cooperativa participar ativamente do empoderamento feminino. Algo notável, mas que não foi dito nas entrevistas.

Existe uma necessidade da cooperativa de alinhar-se aos valores do movimento, pois ela é uma cooperativa certificada *fair trade*, auditada todos os anos. Existe a auditoria interna, em que pessoas ficam em média três dias realizando auditoria de contas e calculando o prêmio — Prêmio Fair Trade é um valor pago aos produtores além do valor de venda do produto. Esse prêmio deve ser utilizado para investimento no negócio, na comunidade ou no desenvolvimento social e econômico dos trabalhadores. Tudo é decidido democraticamente pelos produtores com auditoria externa.

A Secretária da Agricultura, que também é produtora, afirma que há esse alinhamento de valores, pois as pessoas têm as mesmas ideias e defendeu que, para o mundo ser melhorado, deve-se melhorar primeiro o meio em que as pessoas vivem.

(...) Estão sendo colocadas pessoas na hora, no momento certo, que têm mais ou menos as mesmas ideias. Como que a gente vai melhorar o mundo se não melhorar o nosso meio? Eu gosto muito de brincar nas reuniões [de Secretaria] que a gente vai moralizar primeiro os municípios (...). Nós estamos com um prefeito novo, idealista, com um objetivo novo, ele aderiu, ele ficou encantado com a ideia, então isso na época abriu as portas da cidade pra gente fazer esse trabalho. (Secretária da Agricultura. Entrevista)

A Coordenadora de Fortalecimento da CLAC também acredita que há um alinhamento de valores quanto a sustentabilidade, meio ambiente, valorização e empoderamento dos pequenos produtores. Segundo ela, quando iniciaram essa empreitada, foram escolhendo

peças que compartilhavam do mesmo pensamento, que acreditavam nos benefícios do comércio justo. Referiu-se a isso como estratégia: “vamos envolver essa pessoa, ela acredita, ela trabalha”.

Portanto, esse alinhamento de valores existiu em alguns atores e stakeholders. Isso permite inferir que a sexta proposição ocorreu no caso estudado — *empreendedores institucionais em campos emergentes irão institucionalizar novas práticas por meio do alinhamento destas aos valores dos diversos stakeholders e, ao fazê-lo, criam novas normas ao nível de campo.*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi motivado pela combinação da emergência do campo do comércio justo no Brasil, em especial as Cidades Comércio Justo e as contribuições ao estudo do empreendedorismo institucional. O contexto foi analisado de forma que as atividades dos empreendedores mostrassem suas posições no campo, suas estratégias e seus desafios em um campo ainda emergente. As discussões ao longo do estudo visaram, então, oferecer subsídios à elaboração de uma resposta ao objetivo desta pesquisa — qual o papel dos empreendedores institucionais na certificação de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo.

A resposta a esse questionamento requereu a identificação dos atores (individuais e coletivos) que atuaram como empreendedores institucionais, a análise do motivo pelo qual a cidade de Boa Esperança investiu no comércio justo, a descrição do processo de certificação e, por fim, a identificação de como a agência dos empreendedores institucionais contribuiu para a certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo. Para que a pergunta de pesquisa seja respondida, é necessário que sejam retomadas algumas considerações apresentadas ao longo do estudo. De acordo com Maguire, Hardy e Lawrence (2004) o conceito de empreendedores institucionais surgiu pela necessidade de se entender como as instituições surgem e qual as atividades desses empreendedores para tal objetivo.

Portanto, dentre as seis proposições estudadas como categorias de pesquisa, observou-se que quatro delas estavam presentes no caso e duas foram parcialmente verificadas. Esses resultados possibilitaram a resposta à pergunta inicialmente realizada nesta pesquisa, permitindo afirmar que os empreendedores institucionais tiveram função estratégica no processo de certificação da cidade de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo,

mas também vêm desempenhando papel fundamental na construção de um universo simbólico que permitirá a institucionalização dessa estrutura e a sua transmissão para gerações futuras.

Os elementos aferidos por meio da análise de dados em entrevistas e pesquisa documental trouxe à pesquisa, principalmente no tocante às entrevistas, limitações que muitas vezes não puderam ser contornadas. Manifestações emocionais, opiniões e dificuldades de se ater às perguntas por parte dos entrevistados são reconhecidos como limitações deste estudo. Muitas das vezes foram encontradas dificuldades pelo não conhecimento aprofundado da certificação por parte de alguns atores e, pontualmente, da confusão entre a certificação *fair trade* do café da Cooperativa dos Costa e a certificação de fato estudada, da Cidade Comércio Justo. Adicionalmente, vale destacar que o propósito desta pesquisa não foi o de generalizar o papel dos atores na certificação como um todo, mas sim, somente na certificação da cidade de Boa Esperança. Portanto, pesquisas subsequentes sobre o tema podem abranger a certificação de forma geral na América Latina e Caribe, locais sob o alcance da CLAC, Coordenadora Latino-americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo.

6 REFERÊNCIAS

- Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. 2019. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/perfil/municipio/310710>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- ARPIN, I. *et al.* Institutional entrepreneurship and techniques of inclusiveness in the creation of the Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. **Ecology and Society**, v. 21, n. 4, 2016.
- BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo Institucional: características da ação intencional. **Perspectivas Contemporâneas**, edição especial, p. 237-266, out. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOURDIEU, P. (1989). **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- BOURDIEU, P. (2004). **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- COORDENADORA LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DE PEQUENOS PRODUTORES E TRABALHADORES DE COMÉRCIO JUSTO – CLAC. **Cooperativa dos Costas e sua experiência em comércio justo**. 2018. Disponível em: <<http://clac-comerciojusto.org/pt-br/2018/02/cooperativa-dos-costas-e-sua-experiencia-em-comercio-justo/>>. Acesso em 24 fev. 2021.
- DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (ed.). **Institutional Patterns and Organizations: Culture and environment** (pp. 23-49). Ballinger Publishing Co., 1988.
- DRAGUSANU, R.; GIOVANNUCCI, D.; NUNN, N. The economics of fair trade. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 217-36, 2014.
- FAIR TRADE TOWNS INTERNATIONAL. **About us**. 2020. Disponível em: <www.fairtradetowns.org/about-us>. Acesso em 24 fev. 2021.
- FEREDAY, J.; MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 5, n. 1, p. 80-92, 2006.
- FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2011.
- FREITAS, R. C. *et al.* Relações Interorganizacionais em Grupos de Pequenos Produtores Familiares no Sul de Minas Gerais: Reflexões Críticas e Inovações Sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 1, p. 39-51, 2016.
- FRYE, J. J. Re-conceptualizing the global fair-trade movement. **Journal of Social Justice**, v. 5, p. 1-25, 2015.
- GASBARRO, R.; RIZZI, F.; FREY, M. Sustainable institutional entrepreneurship in practice: Insights from SMEs in the clean energy sector in Tuscany (Italy). **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 2, p. 476-498, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HIEDANPÄÄ, J.; BORGSTRÖM, S. Why do some institutional arrangements succeed? Voluntary protection of forest biodiversity in Southwestern Finland and of the Golden Eagle in Finnish Lapland. **Nature Conservation**, v. 7, p. 29-50, 2014.
- HOOGSTRAATEN, M. J.; FRENKEN, K.; BOON, W. P. C. The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 36, p. 114-136, 2020.
- HUGHES, M. Building a Process Theory of Organizational Legitimation. In: American Sociological Association Annual Meeting, 102, New York. Proceedings... Disponível em: <https://convention2.allacademic.com/one/asa/asa/index.php?cmd=Download+Document&key=unpublished_manuscript&file_index=16&pop_up=true&no_click_key=true&attachment_style=attachment&PHPSESSID=no3jfh8oj8q46duv4cmtkusgug>. Acesso em 24 fev. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades. 2020. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/boa-esperanca/panorama>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- KO, W. W.; LIU, G. The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. **Journal of Business Ethics**, 2020.
- MAGUIRE, M.; DELAHUNT, B. Doing a thematic analysis: a practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. **All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)**, v. 8, n.3, p. 3351-3365, 2017.

- MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.
- MAJOR, M.; CONCEIÇÃO, A.; CLEGG, S. When institutional entrepreneurship failed: The case of a responsibility centre in a Portuguese hospital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31, n. 4, p. 1199-1229, 2018.
- MEYER, J. W. Reflections on Institutional Theories of Organizations. In: Greenwood, R. *et al.* (Eds.). **The Handbook of Organizational Institutionalism** (pp. 788-809). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- ONSONGO, E. Institutional entrepreneurship and social innovation at the base of the pyramid: the case of M-Pesa in Kenya. **Industry and Innovation**, v. 26, n. 4, p. 369-390, 2019.
- OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- PEATTIE, K.; SAMUEL, A. Fairtrade Towns as Unconventional Networks of Ethical Activism. **Journal of Business Ethics**, v. 153, n. 1, p. 265-282, 2018.
- QURESHI, I.; KISTRUCH, G.; BHATT, B. The enabling and constraining effects of social ties in the process of institutional entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 425-447, 2016.
- REYNOLDS, O.; SHEEHAN, M.; HILLIARD, R. Exploring strategic agency in sustainability-oriented entrepreneur legitimation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 2, p. 429-450, 2018.
- SCHLEIFER, P. Varieties of multi-stakeholder governance: selecting legitimation strategies in transnational sustainability politics. **Globalizations**, v. 16, n. 1, p. 50-66, 2019.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- TIBERIUS, V.; RIETZ, M.; BOUNCKEN, R. Performance analysis and science mapping of institutional entrepreneurship research. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, p. 69, 2020.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**, Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- WOOLTHUIS, R. *et al.* Institutional entrepreneurship in sustainable urban development: Dutch successes as inspiration for transformation. **Journal of Cleaner Production**, v. 50, p. 91-100, 2013.