

EL EMPRENDIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE BOA ESPERANÇA (MG) COMO CIUDAD DE COMERCIO JUSTO

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

RESUMEN

El propósito de este artículo es estudiar el emprendimiento institucional como motor de consolidación de un campo organizacional emergente. Para ello, se analizó el rol de los emprendedores institucionales en la certificación de Buena Esperança como Ciudad de Comercio Justo, a partir de la propuesta de que la creación y transformación de instituciones se explica en parte por las actividades de actores con recursos y posiciones que les permitan articular y reforzar innovaciones. Se utilizó el enfoque cualitativo, siguiendo el diseño de un estudio de caso exploratorio-descriptivo. Para ello, se investigaron las agencias de ocho actores con mayor participación en el proceso, además de examinar documentos y observación directa sobre el terreno. Los resultados revelaron que estos actores tenían legitimidad con relación a los stakeholders, pudieron articular su apoyo y compartieron los valores legitimados localmente. Sin embargo, como no había necesidad de mayores negociaciones, esta propuesta teórica no pudo analizarse. Como el caso es reciente, tampoco fue posible verificar si lograron la estabilización completa del campo, que es otra proposición teórica sobre el tema. Como el caso es reciente, tampoco fue posible verificar si lograron la estabilización completa del campo, que es otra proposición teórica sobre el tema. Este trabajo contribuye examinando proposiciones teóricas en un contexto empírico, a través de un análisis exhaustivo de los hechos. También indica lineamientos para la actuación de las organizaciones públicas, sociales y privadas, que deben prestar atención a los comportamientos y acciones de los actores clave para legitimar e institucionalizar políticas o programas.

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

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

Recibido em: 14/02/2020. Aprobado em: 06/10/2020.
Sistema de revisión de doble ciego
Evaluador 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.

Palabras-clave: Institucionalización; legitimación; campo organizacional.

Keywords: Institutionalization; legitimation; organizational field.

1 INTRODUCCIÓN

Las instituciones son producto de una historicidad que, según Berger y Luckmann (2004), se da cuando los patrones definidos a lo largo del tiempo orientan las acciones de los individuos en una determinada dirección,

entre tantas posibles, siendo sometidos al escrutinio social. Una vez institucionalizados, estos patrones se presentan como una estructura “dada”, ya no como productos de acciones racionales practicadas por la colectividad humana. Incluso en algunas fases de este proceso, generalmente en los períodos iniciales o cambiantes, es posible identificar la

acción evidente de actores individuales o grupos específicos que contribuyeron objetivamente a la institucionalización de estas estructuras. La teoría institucional postula que la creación y transformación de instituciones se explica, en parte, por las actividades emprendedoras de actores con recursos y posiciones que les permiten articular y reforzar innovaciones, además de resistir a las estructuras sociales imperantes (DIMAGGIO, 1988).

Este artículo se centra en el estudio del fenómeno del emprendimiento institucional como fuerza relevante en la consolidación de un campo organizacional emergente. Para ello se eligió el campo de las relaciones entre pequeños agricultores / agricultores familiares y la industria / canales de distribución y sistemas de consumo de estos productos.

Una de las prácticas que se han institucionalizado en este campo organizacional es el comercio justo (*fair trade*) cuyo eje central es la relación entre productores del hemisferio sur e importadores y plataformas de comercialización del hemisferio norte, quienes distribuyen estos productos en sus propias tiendas o al por menor a través de sellos de certificación. La lógica, aunque muy discutida, es reducir el número de intermediarios entre productores y consumidores, evitando la concentración de ingresos y poder en la cadena de producción y comercialización (DRAGUSANU; GIOVANNUCCI; NUNN, 2014).

Freitas *et al.* (2016) destacan que, en escenarios desfavorables, los productores rurales buscan innovaciones de mercado y organizacionales basadas en relaciones estratégicas de cooperación con el desarrollo social, para acceder a los mercados y superar las dificultades. Según los autores, el comercio justo es un ejemplo de estos acuerdos competitivos, al “crear diferentes espacios de mercado para los productores que se encuentran en desventaja por la dinámica del mercado y, al mismo tiempo, estimular la solidaridad entre los miembros a través de la práctica de la autogestión” (FREITAS *et al.*, 2016, pág.40).

Derivado del comercio justo, el movimiento Ciudad de Comercio Justo ya ha certificado más de 2.000 ciudades en 33 países (FAIR TRADE TOWNS, 2020), con el objetivo de que cada vez más trabajadores se involucren en prácticas comerciales más equitativas (PEATTIE; SAMUEL, 2018). En Brasil, hay tres ciudades con la certificación: Poços de Caldas (MG), Río de Janeiro (RJ) y Boa Esperança (MG).

Para certificarse como Ciudad Comercio Justo es necesario cumplir con algunos requisitos y contar con la participación de varios actores locales, articulados

en una red cohesionada y activa de emprendimiento y movilización de los stakeholders (FRYE, 2015). Tales actividades otorgan a estos actores las características de emprendimiento institucional que propone la teoría (ARPIN *et al.*, 2016). Dado lo anterior, este artículo tiene como objetivo general analizar el rol de los emprendedores institucionales en el proceso de certificación de Boa Esperança como Ciudad de Comercio Justo. Para operativizar este objetivo general, se delimitan los siguientes objetivos específicos: 1) identificar los actores y colectividades que actuaron como emprendedores institucionales en el proceso de certificación del municipio como Ciudad Comercio Justo; 2) analizar por qué la ciudad invirtió en comercio justo; 3) describir el proceso de certificación de Boa Esperança como una ciudad de comercio justo; y 4) comprender el aporte de la agencia de emprendedores institucionales a la certificación del municipio.

Trazar este proceso de transformación o construcción institucional a través de la agencia emprendedora de ciertos actores, según Maguire, Hardy y Lawrence (2004), es un aporte importante, porque muestra cómo los actores toman medidas que pueden resultar en cambios significativos en un campo organizacional. En este trabajo se presenta un estudio que combina el emprendimiento institucional y el movimiento de comercio justo -- que aún se encuentra en la fase inicial de institucionalización -- en un análisis exhaustivo de los hechos. Con esto, se pretende hacer un aporte a la comunidad académica.

De manera práctica, el estudio de las acciones y comportamientos de los emprendedores institucionales, aunque se enfoque en un estudio de caso, puede indicar ciertos lineamientos para las posibles acciones futuras de las organizaciones públicas, sociales y privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

La institucionalización de una estructura depende de un proceso de objetivación, a través del cual los estándares rutinarios se vuelven accesibles no solo para quienes los practican, sino también para otros grupos e individuos que comparten un sistema de significados comunes (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esta estructura, por maciza que parezca, es una construcción social. La acumulación de estas objetivaciones ocurre cuando la persona realiza varias acciones tipificadas y socialmente validadas -- los roles, que refuerzan el carácter controlador de las instituciones (BERGER; LUCKMANN, 2004). Por tanto, el desempeño del rol se

representa a sí mismo, así como a la propia institución. Aun así, según Berger y Luckmann (2004, p. 106), algunos roles son estratégicos para una sociedad, ya que representan no solo una institución en particular, sino también “la integración de todas las instituciones en un mundo significativo. Ipso facto, estos roles ayudan naturalmente a mantener esta integración en la conciencia y conducta de los miembros de la sociedad”.

Tolbert y Zucker (1999) describen la variabilidad de los niveles de institucionalización, que van desde la etapa inicial, cuando se implementan nuevos arreglos estructurales en respuesta a problemas específicos y comienzan a ser adoptados por otras organizaciones, hasta la sedimentación, cuando propagación y perpetuación de estas estructuras en el tiempo. Sin embargo, este nivel de institucionalización total no es permanente y su estabilidad depende del nivel de resistencia de los grupos perjudiciales, el apoyo de los grupos defensores y una correlación positiva con los resultados deseados. n concepto importante en el análisis institucional es el campo de acción estratégica (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011), que es un “espacio” en el que se desarrollan interacciones entre individuos, condiciones socioculturales y otras fuerzas que conducen a la institucionalización. También se reconoce como un lugar de conflicto, ya que las relaciones pueden estructurarse mediante acuerdos y desacuerdos. Bourdieu (1989, p. 89) se refiere al campo como “[...] espacios estructurados de posiciones (o puestos) cuyas propiedades dependen de las posiciones en esos espacios [...]” donde ocurren relaciones y disputas. El interés es una condición para que el campo funcione, y es lo que estimula a las personas, genera competencia y las hace competir y luchar. Para Bourdieu (2004) el campo organizacional se ubica en su espacio social más amplio -- las redes de organizaciones interactúan de manera simbólica y el campo es tratado de manera abstracta. Esto implica la disputa, en la que los agentes dominantes necesitan creer en lo que luchan y defender sus intereses.

Según Baratter, Ferreira y Costa (2010), los patrones de imitación no se identifican en los campos emergentes, ya que las normas y valores están en desarrollo y aún no se comparten, así como el poder. En los campos maduros, en cambio, la delimitación de actores y la lógica institucional está bien definida y legitimada. Finalmente, en los campos en crisis, se presentan contradicciones y tensiones. Es importante destacar, según los autores, que los campos emergentes y de crisis son entornos ideales para el emprendimiento institucional.

2.1 Legitimación

Suchman (1995, p. 574, original en inglés) conceptualiza la legitimación como “la percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas para algunos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones”. Para Berger y Luckmann (2004), la legitimación es una objetivación de “segundo orden”, es decir, integra los significados de procesos dispares ya institucionalizados, haciendo objetivamente accesibles y subjetivamente plausibles las objetivaciones de primer orden. La legitimación surge de la necesidad de transmitir un orden institucional a las nuevas generaciones. Al perder el contacto directo con los hechos que dieron origen a la institución, demandan explicaciones y justificaciones de por qué esa institución es deseable para el orden social. Es un proceso que involucra valores (lo que está bien y lo que está mal), pero también debe estar precedido por el conocimiento de otras reglas (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Sin embargo, el grado de institucionalización en una sociedad varía, dependiendo de las relaciones de las diversas instituciones entre sí, en los niveles de desempeño e importancia (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esto se debe a que la segmentación de la sociedad crea subuniversos de significado socialmente separados, que pueden causar conflictos de función y significado entre estructuras. Para no competir entre sí, se crea un universo de significado que da sentido objetivo y legitima las actividades de diferentes estructuras institucionalizadas. N En la misma línea, Suchman (1995) afirma que las organizaciones deben ceñirse a una evaluación colectiva, y pueden incluso desviarse de los valores individuales y seguir siendo legítimas ante el público en general. El comportamiento debe ser legítimo ante un grupo de observadores (stakeholders), en su conjunto, para alcanzar el máximo nivel de legitimidad. En general, es esta audiencia la que percibe a la organización como más valiosa y más confiable.

Para Hughes (2007), la legitimación es un proceso colectivo de negociación cognitiva entre la organización y tres públicos principales: comunidades de práctica, críticos y *gatekeepers*. Cuando los valores, creencias y normas subyacentes a la práctica de la organización son congruentes con lo que es socialmente aceptable o deseable, se dice que la legitimidad no es problemática. De lo contrario, la legitimación es problemática. En este caso, la organización necesita “postularse”, dialogando con sus stakeholders para ser interpretado de la forma deseable.

Entonces, se puede decir que cualquier agente social, desde un individuo, o un pequeño grupo, hasta una organización o el Estado, está constantemente luchando por convencer a sus audiencias sobre la corrección, deseabilidad y propiedad de sus acciones. De lo contrario, la justificación de su propia existencia puede verse amenazada.

Schleifer (2019) distingue los mecanismos que influyen en la búsqueda de legitimidad por parte de los tomadores de decisiones en las instituciones en dos niveles: externo e interno. A nivel externo, la organización responde a las presiones de los stakeholders, que son isomórficas al campo organizacional. Los mecanismos internos se refieren a las preferencias de los emprendedores institucionales y los procesos de negociación entre grupos de stakeholders.

2.2 Emprendimiento institucional

El emprendimiento institucional es una teoría que encaja en la gran narrativa sobre cambios y transformaciones en las organizaciones y la sociedad en su conjunto. DiMaggio (1988) observó que las instituciones no tienen estructuras dadas, ni surgen únicamente de factores externos, por el contrario, son producto de la agencia de actores individuales o grupos que apoyan u oponen prácticas prevalentes. Estos actores, llamados emprendedores institucionales, contribuyen a la creación o transformación de instituciones. Battilana, Leca y Boxenbaum (2009), así como Reynolds, Sheehan y Hilliard (2018) describen a los emprendedores institucionales como agentes individuales u organizacionales que inician y lideran la implementación de cambios en las instituciones existentes, aunque la intención original no es cambiar el entorno institucional y sin importar si los cambios se implementaron con éxito. Los autores enfatizan que estos cambios pueden iniciarse dentro de los límites de una organización o en un contexto institucional más amplio, del cual el actor es parte.

Según Maguire, Hardy y Lawrence (2004), el término emprendimiento institucional se relaciona con las actividades de los actores que tienen algún interés en ciertos arreglos y recaudan fondos para la creación o modificación de estructuras sociales. Los actores sociales, antes vistos como personas y grupos naturalmente insertados en sus contextos, están en realidad dentro de una tensión actor-ambiente (MEYER, 2007). De esta manera, el entorno social afecta los comportamientos e ideas de los actores. Según Qureshi, Kistruck y Bhatt (2016), el emprendimiento institucional arroja luz sobre la agencia de los individuos, como antes, los cambios institucionales se

asumían como resultado de choques y presiones externas y no como resultado de la acción racional de actores entremezclados en sus estructuras.

Ko y Liu (2020) destacan el papel del emprendimiento institucional en la transformación organizacional, resumiendo esta relación en tres dimensiones: la introducción de nuevas prácticas para explorar oportunidades, el desarrollo de estructuras organizacionales y procedimientos operativos (es decir, formas organizacionales) para responder a cambios en medio ambiente y el establecimiento de legitimidad para resolver las objeciones de los stakeholders a los cambios institucionales.

Hoogstraaten, Frenken y Boon (2020) destacan que el emprendimiento institucional ya no es un término para nombrar las características y prácticas de ciertos individuos y grupos, para convertirse en una teoría completa, incluyendo procesos estratégicos e hipótesis sobre las condiciones bajo las cuales ese fenómeno tiende a surgir. Las teorías sobre el emprendimiento institucional, en sus diferentes énfasis y enfoques, son unánimes al contemplar tres dimensiones que subyacen a este fenómeno: 1) la posición social de los actores, con sus matices de legitimidad y poder; 2) la estructura del campo, en sus diferentes niveles de estabilización, madurez y disputa; y 3) acción estratégica deliberada, que requiere articulación de recursos para lograr objetivos e interés en el cambio.

Es importante resaltar que la “posición de sujeto” en un campo es una identidad socialmente construida y legitimada, determinada por la cantidad y calidad de las relaciones establecidas, y la posición central puede dar acceso a los diferentes recursos disponibles en el campo y la legitimidad de su posición permite la movilización de aliados (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010; KO; LIU, 2020). Por este motivo, suelen ocupar puestos considerados legítimos ante los stakeholders, facilitando las conexiones sociales y la captación de fondos. Los emprendedores institucionales se mueven por diferentes campos y esta movilidad les permite transferir conocimiento de un campo a otro, además de una mayor capacidad para enfrentar objeciones y resistencias (QURESHI; KISTRUCK; BHATT, 2016; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020; KO; LIU, 2020).

Heidanpää y Borgström (2014), al estudiar las motivaciones para la protección de la biodiversidad, concluyeron que el emprendimiento institucional promovía la confianza stakeholders y beneficiarios y la consiguiente confianza entre los agentes hacia

que los actores modificaran sus comportamientos. Se identificaron tres razones para este éxito: primero, hubo un emprendedor institucional activo que inició el esquema de transformación. segundo, este actor creó incentivos sociales para la creación de reglas y principios por parte de los stakeholders, desarrollando así la confianza de los agentes. Finalmente, los cambios de hábitos y acciones hicieron que los esquemas se adaptaran a las prácticas y costumbres del entorno.

La argumentación persuasiva y la negociación política son estrategias para motivar nuevas prácticas, ya que de esta manera es posible tratar con diferentes stakeholders.

Maguire, Hardy y Lawrence (2004) argumentan que, además de teorizar las nuevas prácticas con el fin de promover soluciones para todos, se debe teorizar sobre cadenas políticas capaces de mostrar las consecuencias de apoyar o no apoyar las nuevas prácticas, movilizándolo a las partes interesadas a través de negociaciones, pactos, acuerdos y concesiones recíprocas. Las autoras afirman que uno de los roles del emprendedor es ser parte de la construcción colectiva de significados, para que la nueva práctica tenga sentido para las personas y organizaciones con las que debe articularse.

Según Maguire, Hardy y Lawrence (2004), diferentes formas de poder influyen en el cambio institucional, ya que incluso actores que no ocupan posiciones dominantes pueden actuar como emprendedores, influir en un campo y llegar a él según sus intereses. Según Baratter, Ferreira y Costa (2010) los actores con mayor poder son capaces de controlar los recursos suficientes para implementar cambios, pero cuando existe un cierto grado de dependencia de otros actores, el regateo y las negociaciones son inevitables.

Major, Conceição y Clegg (2018) destacan esta interconexión entre poder e institucionalización, ya que tanto la estabilidad de una institución, como su respuesta a las presiones, se deben a un circuito de integración social en el que las reglas son fuente y consecuencia de estas relaciones de poder. Reynolds, Sheehan y Hilliard (2018) corroboran al afirmar que en el proceso de creación de instituciones se determinan las habilidades sociales de los actores y esto depende principalmente del poder y sus posiciones en el campo.

Sin embargo, en campos maduros o aparentemente estabilizados, donde las relaciones de poder están más consolidadas, los individuos en posiciones privilegiadas en este circuito de fuerzas tenderán a obstaculizar las acciones empresariales orientadas al cambio, ya que se

benefician del status quo. Los actores de la periferia de los campos, por lo tanto, estarán más inclinados hacia el emprendimiento institucional, ya que no se ven favorecidos por las reglas actuales (HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020).

Según Major, Conceição y Clegg (2018), ningún campo es estático, incluso cuando aparentemente sedimentado. Las disputas por cargos y negociaciones de intereses ocurren constantemente en cualquier espacio social. Sin embargo, los campos emergentes o en crisis son más propensos al surgimiento del emprendimiento institucional (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020).

En un campo emergente, la red de actores es heterogénea en sus perspectivas y esta diversidad puede dificultar el logro del éxito, ya que debe existir una solución capaz de brindar razones que satisfagan a todos los actores y garanticen el apoyo a los cambios (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Precisamente por eso, los campos emergentes favorecen el surgimiento del emprendimiento institucional, ya que no existen estándares que emular allí y las normas y valores aún se encuentran en desarrollo (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020). Onsongo (2019) destaca que el emprendimiento institucional surge donde existe una ausencia o debilidad de las instituciones del mercado formal, donde existen brechas que ocurren en la interfaz entre las instituciones formales e informales y también donde faltan políticas.

Maguire, Hardy y Lawrence (2004) observaron que las nuevas prácticas se institucionalizan en el campo emergente, vinculándolas a las rutinas organizacionales ya existentes. Así, a medida que se combinan nuevas prácticas con rutinas, algunas relaciones se fortalecen y otras no, con el fin de alinear los valores de los diferentes stakeholders, permitiendo la creación de nuevos estándares en el campo. Según los autores, como no existen estándares consolidados en campos emergentes, lo que es legítimo para un grupo puede no serlo para otro. De esta forma, se crean nuevos estándares en la fase de institucionalización, ya que las nuevas prácticas están alineadas con los intereses de los diferentes grupos de stakeholders.

Maguire, Hardy y Lawrence (2004) también argumentan que los campos emergentes tienen potencial de trabajo, pero necesitan estructurarse para atraer grupos de actores. Por tanto, para acceder a los interesados es necesaria la diferenciación de argumentos debido a la existencia de distintos tipos de stakeholders, siendo la

dinámica de problemas y soluciones significativamente más heterogénea que en campos maduros. Por lo tanto, la diversidad de puntos de vista muestra que, si los emprendedores institucionales se enfocaran en un solo tipo de persuasión, tendrían menos probabilidades de tener éxito. Baratter, Ferreira y Costa (2010) señalan que movilizar aliados puede ser un desafío para los actores, ya que puede haber una visión limitada de las posibilidades de cambio y una restricción de la visión más allá de las fronteras del campo. En vista de lo anterior, es necesario, por tanto, que los actores tengan legitimidad para obtener la confianza de los interesados.

Una forma de articular el apoyo de los stakeholders es demostrando los beneficios que la nueva estructura puede aportar, aumentando así las posibilidades de su reproducción, a través de prácticas imitativas (GASBARRO; RIZZI; FREY, 2018).

Woolthuis *et al.* (2013) muestran, a partir de tres estudios de caso, cómo los emprendedores institucionales juegan un papel relevante en el desarrollo urbano sostenible. En este trabajo, hay seis tácticas utilizadas por los empresarios para influir en las instituciones formales e informales. La primera táctica se denominó *framing* (marco de referencia), que consiste en dar formato a las ideas, poniendo en ellas emociones positivas sobre el desarrollo sostenible. La segunda táctica fue teorizar, que se desarrolló con argumentación moral y pragmática. La tercera táctica fue la colaboración en la que se fusionaron intereses divergentes y se crearon nuevos intereses y prácticas. La cuarta táctica se basó en la importancia de la interacción con las autoridades locales para el desarrollo sostenible, un objetivo a alcanzar en el trabajo. La negociación fue la quinta táctica, que jugó un papel importante para lograr el objetivo. Finalmente, la sexta táctica consistió en la estandarización, al darse cuenta de que las organizaciones podían desarrollar ventajas competitivas mediante la creación de un estándar o una certificación. Se observa, por tanto, que la acción conjunta logró cambiar el contexto institucional de los proyectos, aumentando así su viabilidad.

La acción estratégica es crucial en el proceso de emprendimiento institucional. La tasa de éxito en la transformación institucional está asociada a la articulación entre las condiciones del campo y las características de los actores, lo que implica una visión estratégica, la articulación de los stakeholders con miras al apoyo y legitimación y la formación de alianzas estratégicas (GASBARRO; RIZZI; FREY, 2018; HOOGSTRAATEN; FRENKEN; BOON, 2020; TIBERIUS; RIETZ; BOUNCKEN, 2020).

Maguire, Hardy y Lawrence (2004) proponen seis condiciones que sintetizan el surgimiento de estos emprendedores institucionales en campos emergentes: (1) tienden a ser actores cuyas posiciones les otorgan legitimidad ante los diversos stakeholders; (2) tienden a ser actores cuyas posiciones de sujeto les permiten ser un puente entre diferentes stakeholders y acceder a conjuntos dispersos de recursos; (3) teorizar nuevas prácticas agrupando una amplia gama de argumentos que reflejen los intereses de los distintos stakeholders; (4) teorizar sobre nuevas prácticas mediante el desarrollo de coaliciones estables de diversos stakeholders; mediante tácticas políticas, como la negociación, la negociación y el consenso; (5) institucionalizar nuevas prácticas, uniéndolas a las rutinas existentes y, al hacerlo, estabilizar las relaciones a nivel de campo; y (6) institucionalizar nuevas prácticas alineándolas con los valores de los diferentes stakeholders; y, al hacerlo, crear nuevos estándares a nivel de campo.

3 MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo exploratorio-descriptivo (GIL, 2008). Para ello, se realizó un estudio de caso en el municipio de Boa Esperança, Minas Gerais. Según Gil (2008, p. 57) “el estudio de caso se caracteriza por el estudio profundo y exhaustivo de uno o pocos objetos, con el fin de permitir su conocimiento amplio y detallado”. Por ello, es importante resaltar que la validez de los resultados tiene un carácter idiográfico, para poder entender un solo evento ubicado en un tiempo o lugar (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996). De esta forma, los resultados del trabajo se limitan a la ciudad de Boa Esperança y estos no se pueden generalizar, aunque sirvan como parámetro de comparación con estudios similares.

3.1 Procedimientos de recopilación y análisis de datos

Se utilizaron dos fuentes principales de datos: datos primarios, mediante entrevistas en profundidad, y datos secundarios, mediante investigación documental.

Las entrevistas se realizaron en Boa Esperança, con actores directa o indirectamente involucrados en la certificación de la ciudad, designados por el Gerente de Fortalecimiento de la Coordinadora Latinoamericana y Caribeña de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC). Se entrevistó a productores de café certificados de comercio justo y miembros de la Cooperativa de Productores de Café Especial de Boa

Esperança; el presidente y La Directora de la cooperativa; los secretarios municipales de Agricultura y Turismo; el representante de la Sociedad Civil; y el representante de los medios locales. Además de las entrevistas con estos actores, se hicieron preguntas a algunos ciudadanos de la ciudad - incluidos empleados de hoteles y supermercados - sobre el conocimiento sobre comercio justo.

Las entrevistas fueron grabadas con autorización de los entrevistados y fueron transcritas íntegramente, de manera que se capturó la espontaneidad. Todos los enunciados fueron categorizados y posteriormente colocados en correspondencia con el eje teórico relevante. Este procedimiento se llevó a cabo mediante análisis temático. Esta herramienta se utiliza en la investigación cualitativa basada en texto (discursos, escritos, imágenes o cualquier otro material que exprese significado) para imprimir rigor y confiabilidad en el proceso. Básicamente consiste en identificar patrones y temas en datos cualitativos que sean relevantes para la investigación (FEREDAY; MUIR-COCHRANE, 2006; MAGUIRE; DELAHUNT, 2017). Este análisis se realiza en seis pasos, a saber: familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición de temas y compilación (BRAUN; CLARKE, 2006). Se tomaron como referencia las seis proposiciones de Maguire, Hardy y Lawrence (2004), en cuanto al surgimiento de emprendedores institucionales en campos emergentes, como se muestra en lo Cuadro 1. Por tanto, los temas buscados en las entrevistas se basaron en estos ejes temáticos. Esta categorización temática fue un paso previo necesario para proceder con

el análisis de contenido, según el método de Bardin (2016, p. 48) que, en resumen, consiste en la “descripción del contenido de los mensajes indicadores (cuantitativos o no) que permitir la inferencia de conocimientos relacionados con las condiciones de producción / recepción (variables inferidas) de estos mensajes.

Las entrevistas con los actores involucrados en el proceso de certificación fueron guiadas por un solo guion, compuesto por 27 preguntas abiertas, alineadas con los 6 ejes temáticos propuestos por Maguire, Hardy y Lawrence (2004): identificar la posición del actor en el campo; identificar si la posición del actor pudo acceder a los grupos de partes interesadas y aunar recursos; identificar el argumento (persuasivo) utilizado; identificar si hubo negociación política y, de ser así, cómo se llevó a cabo; identificar si las nuevas prácticas estaban vinculadas a las rutinas para institucionalizarse y estabilizarse en el campo; identificar si las prácticas se han alineado con los valores de las partes interesadas. Se presentó el mismo guion a todos los encuestados, pero con cierta flexibilidad, dada la diversidad de perfiles y funciones.

La información recolectada a través de entrevistas se complementó con análisis documental, ya que se encontraron documentos oficiales y reportajes. Gran parte de los documentos fueron noticias tomadas de Internet, en páginas como el Municipio de Boa Esperança, CLAC, Asociación de Organizaciones de Productores de Comercio fair trade de Brasil (BRFAIR), Cooperativa dos Costa, fair trade towns. Además, se utilizó la declaración oficial de Ciudad de Comércio Justo.

CUADRO 1 – Propuestas de Maguire, Hardy y Lawrence (2004) y categorías de investigación

Propuestas sobre la posición de los emprendedores institucionales en campos emergentes	Categorías buscadas en entrevistas y documentos
1. Suelen ser actores cuyas posiciones de sujeto les otorgan legitimidad frente a los distintos stakeholders.	Posición del actor en el campo
2. Suelen ser actores cuyas posiciones de sujeto les permiten ser un puente entre diferentes stakeholders y acceder a conjuntos dispersos de recursos.	Posición del actor capaz de acceder a todos los grupos de interés y reunir recursos
3. Teorizarán nuevas prácticas agrupando una amplia gama de argumentos que reflejen los intereses de los distintos stakeholders.	Argumento utilizado
4. Teorizarán nuevas prácticas mediante el desarrollo de coaliciones estables de diversos stakeholders mediante tácticas políticas, como el regateo, la negociación y el consenso.	Negociación política realizada
5. Institucionalizar nuevas prácticas, uniéndolas a las rutinas existentes y, al hacerlo, estabilizan las relaciones a nivel de campo.	Nuevas prácticas ligadas a la rutina para institucionalizarse y estabilizarse en campo
6. Institucionalizar nuevas prácticas alineándolas con los valores de los distintos stakeholders. y, al hacerlo, crear nuevos estándares sobre el terreno.	Alineación con los valores de las partes interesadas

Fuente: Elaborado por los autores

Los documentos fueron analizados mediante análisis temático, en relación a: posición técnica del actor, validando las posiciones informadas en las entrevistas; legitimidad del actor, principalmente en las noticias periodísticas; recopilación de recursos, buscando hechos que puedan mostrar algún tipo de asociación institucional ganada por los emprendedores; y vincular nuevas prácticas a rutinas, buscando eventos y actividades en las que se insertaron materiales de divulgación de comercio justo.

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

En primer lugar, se da una breve descripción de la llegada del concepto de comercio justo a Boa Esperança. A continuación, se presentan los datos de la investigación (entrevistas y documentos), estructurados según las seis proposiciones de Maguire, Hardy y Lawrence (2004), ya mencionadas en este artículo.

4.1 El comercio justo y su llegada a Boa Esperança

Boa Esperança es un municipio ubicado al sur de Minas Gerais con una población estimada de 40.219 personas, tiene un Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDHM) de 0,704 y un PIB per cápita de R\$ 20.451,28, ocupando así el puesto 2.336 entre las Ciudades brasileñas y puesto 234 en Minas Gerais (IBGE, 2020). Según Atlas Brasil (2019), el 28,65% de la población ocupada mayor de 18 años, trabajaba en el sector agrícola y el 29,91% se encontraba en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

Boa Esperança se inició en el movimiento de *fair trade* por la Cooperativa dos Costa, que se originó en la asociación de 49 agricultores afectados por el éxodo rural, debido a la expansión de las grandes fincas cafetaleras (CLAC, 2018). Algunos de estos productores percibieron, en el comercio justo, una oportunidad para mostrar la diferenciación de su café en el mercado. Así, luego de una serie de esfuerzos, en 2008 se logró el sello *fair trade*. En 2010, en representación de Brasil, presidente de la Cooperativa dos Costa, fue elegido por Fairtrade Labeling Organizations (FLO) - certificador mundial de productos de *fair trade* - como uno de los miembros del Consejo Asesor. Después de unos años, en 2015, se inició el proceso de intentar certificar la ciudad de Boa Esperança como Ciudad de Comercio Justo.

En octubre de 2015, el entonces coordinador de CLAC, Marco Conscione, visitó Boa Esperança (sede de BRFAIR en ese momento). Desde entonces, productores, autoridades locales y sociedad civil han mantenido reuniones para planificar y organizar para cumplir con los

requisitos, culminando con la firma de la declaración de apoyo a la campaña. Se firmó un convenio entre BRFAIR y Cooperativa dos Costas (en representación de los pequeños productores locales), el alcalde (en representación del gobierno local) y la Cámara de Comerciantes para desarrollar actividades con el tema “Comercio Justo: ¡una buena esperanza para todos!”.

El 18 de diciembre de 2015 se firmó una declaración en la que los actores locales se comprometieron a cumplir con los criterios para la certificación de la ciudad. Para ello, realizaron acciones de promoción del café junto a establecimientos colaboradores, catas de sensibilización sobre el consumo de productos locales, participación en eventos a los que asiste la Cooperativa dos Costas y materiales de promoción de campañas. Con el éxito de la campaña “Boa Esperança por el Comercio Justo” iniciada en 2015, en noviembre de 2017 se realizó la ceremonia de reconocimiento internacional de “Buena Esperanza como Ciudad Latinoamericana por el Comercio Justo” o “*Fair Trade Town*”.

4.2 El papel de los actores en la certificación de Boa Esperança

Los entrevistados mencionaron que la principal motivación para la certificación de la ciudad fue el intento de dar a conocer la importancia de fortalecer la economía local, ya que la mayoría de los productos agrícolas que se consumen en la ciudad provienen de otras regiones del estado y del país. El presidente de la cooperativa argumentó que, Si la gente de otros países consume el café de *fair trade* Boa Esperança, la población local podría tomar conciencia y consumir productos de la ciudad. La certificación sería una forma de que la población local tomara conciencia y comprenda la importancia del consumo local. El interés era fortalecer la economía local en su conjunto, no solo los productores de café. Los encuestados tenían mucha confianza en la calidad de los productos de la ciudad. Varios de ellos demostraron conocer el concepto general de comercio justo, pero se centraron exclusivamente en la agricultura familiar y no en la certificación de comercio justo en sí. La ciudad fue certificada oficialmente en 2017 con el trabajo de actores que actuaron como emprendedores institucionales en este campo aún emergente. Los contactos iniciales indicaron la participación fundamental de ocho actores, miembros del comité de certificación (Cuadro 2). Luego de analizar las entrevistas y documentos, se identificó el grado de involucramiento de los actores a través de requisitos de participación que se acercaron a las seis propuestas básicas de esta investigación, como se muestra en el Cuadro 3.

CUADRO 2 – Emprendedores institucionales (leyenda)

A - Gerente de Fortalecimiento CLAC	E - Secretario de Turismo y empresario
B - Presidente de la Cooperativa y productor de café	F - Representante de medios locales
C - Directora de la Cooperativa y productora de café	G - Representante de la sociedad civil y empresario
D - Secretaria de Agricultura del Municipio y productora	H- Productor cooperativo de café

Fuente: elaborado por los autores

CUADRO 3 – Participación de los actores por actividad

Actores	A	B	C	D	E	F	G	H
Parte del comité	Si							
Se considera legítima (o)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	-	-
Posición permitida para reunir más recursos	Si	-						
Usó argumentos para convencer	Si	-						
Articulado con algún grupo	Si	Si	-	Si	Si	-	-	-
Reuniones coordinadas	Si	-	-	-	-	-	-	-
Eventos asistidos	Si							
Contacto directo con BRFAIR	Si	Si	Si	-	-	-	-	-
Contacto directo con CLAC	Si	Si	-	-	-	-	-	-
Total	9	8	6	6	6	5	4	2

Fuente: elaborado por los autores

Es posible percibir que la participación en las actividades fue heterogénea, a pesar de ser todos miembros del comité de certificación. Los actores A y B, la gerente de fortalecimiento y el presidente de la cooperativa, respectivamente, lograron el mayor grado de participación. Esto se justifica con la participación de estos actores en contacto directo con organizaciones de comercio justo, por lo que son o han sido miembros de CLAC y ya han tenido contacto directo con BRFAIR (representante de comercio justo en Brasil) o participado activamente en su dirección. Los dos empresarios mencionados se han articulado con grupos para recaudar recursos, utilizaron argumentos persuasivos y se consideran legítimos. Sin embargo, se entiende que todos los involucrados fueron de particular importancia para que se llevara a cabo la certificación

4.2.1 Posición de sujeto de emprendedores institucionales

Maguire, Hardy y Lawrence (2004) demostraron que aspectos como la legitimidad ayudaron a los actores a alcanzar el éxito, especialmente en campos emergentes donde no existe una definición concreta de las reglas. Esto se debe a que los empresarios institucionales legítimos tienden a obtener más recursos como apoyo, credibilidad

y recursos financieros. Por lo tanto, las categorías buscadas en las entrevistas y documentos se refieren a las posiciones del actor en el campo y su capacidad para acceder a los actores y reunir recursos.

Uno de los factores que más influyó en la legitimidad de los actores fue la relación directa con las instituciones de comercio justo. Por ser un pueblo pequeño, en Boa Esperança muchas personas se conocen personalmente, por lo que se les llama por el nombre de sus padres o abuelos (“Fulano de Beltrano”), ya que suelen ser reconocidos por la familia. Un entrevistado mencionó: “(...) Vengo de una familia muy tradicional en Boa Esperança, entonces eso me dio un gran apoyo, ¿no? (...)” Así, se señaló que uno de los aspectos que le da legitimidad es la pertenencia a las familias tradicionales. La mayoría de los entrevistados pertenecen a familias conocidas de la región y algunos están relacionados entre sí. Esta relación familiar, en una ciudad donde las personas se conocen más íntimamente, puede ser un gran precursor de la legitimidad. Según Fligstein y McAdam (2011) la cantidad de poder de cada actor puede establecer su posición en el campo, lo que legitima sus ideas, valores y comportamientos.

Otra fuente de legitimación es el trabajo, que resultó ser más importante para los encuestados que los

lazos familiares. El entrevistado C aseguró que, a pesar de tener familiares en los círculos políticos y ser conocidos, su prestigio proviene de la cooperativa. La entrevistada D también atribuye su legitimidad a la cooperativa y por tener una “vida recta”. La entrevistada A enfatizó que el trabajo que ha venido haciendo le ha traído reconocimiento, ya que antes se le llamaba “hija de fulano de tal” y hoy al padre se le llama padre de la entrevistada A.

Todos los actores son, de alguna manera, reconocidos por alguna razón específica. Schleifer (2019) afirma que la ganancia de legitimidad de los emprendedores institucionales puede volverse difícil ante la heterogeneidad de los grupos sociales. En este caso, aunque el grupo es heterogéneo en términos técnicos, es decir, cada uno juega un papel diferente y realiza diferentes actividades, la idea se propagó fácilmente, ya que los entrevistados parecían compartir los mismos sistemas simbólicos y el mismo entorno sociocultural. O estudiaron en la misma escuela, o son parientes, o comparten la misma fe religiosa y la mayoría son productores de café o han sido parte del medio ambiente en algún momento. Por tanto, se puede considerar que, a pesar de ocupar diferentes posiciones y desempeñar diferentes roles técnicos, estos actores comparten los mismos sistemas simbólicos y el mismo entorno sociocultural, lo que puede haber facilitado la propagación y aceptación de la idea de certificación de ciudad.

Dado lo anterior, se puede interpretar que la proposición 1 se refleja en los resultados de la investigación - *los emprendedores institucionales en campos emergentes tienden a ser actores cuyas posiciones de sujeto les otorgan legitimidad frente a los diversos stakeholders*.

En las entrevistas también se examinó la estructura de relación que conectaba a cada uno de los emprendedores institucionales con otras posiciones, reflexionando así sobre la asociación de recursos en el campo.

Una de las obras que se llevan a cabo en Boa Esperança es precisamente concienciar a la población y productores de que el producto debe venderse internamente y que el comercio justo es lo mejor para la ciudad. Por lo tanto, en una oportunidad para realizar el evento de comercio justo, se encontró resistencia para realizarlo junto a los comercializadores, ya que la propuesta de tener un stand de comercio justo distribuyendo café e información trajo el miedo al enfoque y el retiro de los clientes de la feria. Después de todo, el comercio justo todavía era desconocido para la mayoría de la población de la ciudad. Debido a la resistencia encontrada por los comercializadores, el Secretario Municipal de Turismo,

quien proviene de una familia que ha trabajado en mercados libres de alimentos vendiendo sus propios productos, fue un nexo con ellos. Era necesario establecer una relación para dar explicaciones y mostrar que el trabajo de certificación de la ciudad sería beneficioso para todos, especialmente para los pequeños productores. Por lo tanto, fue posible utilizar el punto de venta de los proveedores para algunos eventos de comercio justo.

Un trabajo importante de influenciar a otros stakeholders para la recolección de recursos traducidos en apoyo y difusión fue realizado por el representante de los medios locales, quien hizo un trabajo de sensibilización durante su programa en la estación de radio. Otro trabajo importante se está realizando con los niños, en las escuelas, sobre el comercio justo. Un docente que imparte clases en escuelas públicas de la ciudad se interesó por el comercio justo en medio de la difusión que se llevó a cabo y decidió apoyar la certificación, siendo el puente para los estudiantes. El objetivo es realizar un trabajo a largo plazo para concienciar a los niños.

Uno de los miembros del comité, representante de la entidad civil y partidario del proyecto, es dueño de un supermercado y, a pesar de no haberse articulado directamente con ningún interesado, exhibió *banners* en su tienda y pagó por inserciones publicitarias en el diario de la ciudad, dando a conocer el comercio justo, e incentivar el consumo de productos de la ciudad. Este entrevistado fue presentado al comercio justo por el presidente de la cooperativa, con quien es amigo desde hace algunos años.

Tanto el presidente de la cooperativa como el coordinador de fortalecimiento de CLAC son actores importantes en la certificación de la ciudad. En 2014, cuando la coordinadora, ciudadana de Boa Esperança, comenzó a formar parte de CLAC, también se lanzó la campaña “Ciudades Y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo”, cuyo enfoque es involucrar tanto a productores como a autoridades públicas y sociedad. En ese momento, el presidente de la cooperativa cafetera era uno de los representantes de la red cafetera CLAC, además de ser el presidente de BRFAIR. Este involucramiento directo con organizaciones de comercio justo en América Latina permitió recolectar recursos de manera más rápida y efectiva.

Con la intención de llevar la campaña a Boa Esperança, el presidente de la cooperativa y la coordinadora lograron que el coordinador de la campaña visitara la ciudad para iniciar reuniones con el Alcalde y establecimientos locales. Tras una serie de encuentros, se dio el primer paso formal de la campaña, que fue la firma, en 2015,

de la intención de ser una ciudad de comercio justo. Se nota que las relaciones son importantes para recaudar recursos. Por tanto, de acuerdo a los datos presentados y discutidos en este inciso, se infiere que la proposición 2 se puede verificar en el caso analizado - los emprendedores institucionales en campos emergentes tienden a ser actores cuyas posiciones de sujeto les permiten ser un puente entre varios *stakeholders* y tener acceso a grupos dispersos de recursos.

4.2.2 Teorización para la adopción de nuevas prácticas

Baratter, Ferreira y Costa (2010) argumentan que uno de los roles del emprendedor es hacer que la nueva práctica tenga sentido para las personas y organizaciones con las que debe articularse, lo cual es posible mediante la persuasión, la alineación y la traducción de intereses. La transmisión de ideas está relacionada con el proceso de teorización, por lo que, para conseguir fans, es necesario generar argumentos. En el proceso de teorización “no basta con transmitir ideas, es necesario construir argumentos que tengan sentido para los demás actores” (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010, p. 259).

Una de las posibles estrategias para motivar la inserción de nuevas prácticas en un campo es la argumentación. En los campos emergentes, existe una gran heterogeneidad de stakeholders, por lo que a cada uno le interesa una parte de la certificación. De esta forma, se pudo percibir que, con cada parte, se utilizó un argumento y un tipo de lenguaje. El entrevistado E afirmó que siempre busca desarrollar un enfoque didáctico promoviendo el concepto de comercio justo:

(...) Si voy a hablar con un empresario dueño de una cadena de supermercados, está claro que la tendencia del diálogo, a pesar de que el concepto es el mismo, es diferente. (...) No se puede poner a todo el mundo en una habitación y querer que una persona más humilde entienda aquello que está más centrado en un concepto y que en algunos aspectos es complejo y difícil de entender. (Secretario de Turismo. Entrevista)

Esta opinión es corroborada por la entrevistada D, quien dijo que utilizó un lenguaje adaptado a las personas más sencillas y el lenguaje más técnico para los que son técnicos.

Como uno de los requisitos para la certificación era la divulgación del comercio justo y el apoyo a los pequeños productores, algunos de los argumentos estaban relacionados con el uso y consumo de productos elaborados y cultivados en la ciudad. La secretaria de Agricultura tuvo

como principal argumento con la sociedad el hecho de que es necesario el conocimiento, la búsqueda del origen del producto, lo que se facilita cuando se cultiva en la localidad. La secretaria mencionó que el municipio da seguimiento con técnicos agrícolas y esto facilita que los compradores comprendan lo que están consumiendo. Similar argumento fue utilizado por el representante de los medios locales, quien enfatizó la calidad de los productos, además del aumento de ingresos para los productores y un mayor volumen de recaudación de impuestos para el municipio. Este actor también mencionó que, luego de la certificación, los pequeños productores mejoraron su calidad de vida. Las casas están mejor estructuradas y equipadas. Estos argumentos se utilizaron para demostrar que el comercio justo era algo positivo.

La coordinadora de fortalecimiento de CLAC manifestó que, con cada grupo de interés, se hizo un argumento para persuadirlos:

Cada uno tenía un enfoque. Con los productores, realmente se trataba de diversificación de ingresos y promoción del café, valorando su trabajo, ¿no? Con las autoridades públicas fue la [economía] de Boa Esperança, la posibilidad de traer turistas. Con los emprendedores locales se trató de promover que este establecimiento sea un establecimiento de comercio justo, se está promoviendo, ubicando este establecimiento en un mapa de comercio justo de la ciudad, para expandir la compra, una empresa de comercio justo, estas ideas enfocadas más al marketing. (Coordinadora CLAC. Entrevista)

Con los productores, se trataba de la diversificación de ingresos y la promoción del café. Con las Administraciones Públicas, dando a conocer la ciudad y la posibilidad de atraer más turistas y, con los comerciantes locales, potenciando los establecimientos como puntos de venta. Preguntados sobre la concreción de argumentos de “win-win”, es decir, todos ganan, se encontró que la mayoría de los actores del comité afirmaron que existe este tipo de argumento. Los actores, por tanto, se articularon de acuerdo a su interés y conocimiento del campo, valorando los beneficios que creían que el movimiento traería a cada uno de los interesados.

Este argumento centrado en los beneficios que el comercio justo podría traer a la ciudad se hace eco de las propuestas de Gasbarro, Rizzi y Frey (2018), en cuanto a la búsqueda de legitimidad a través de la demostración de ganancias.

Además, el perfil de los emprendedores institucionales en Boa Esperança los ubica como agentes de la periferia del campo cafetalero. Lejos de ocupar un lugar privilegiado, el interés por el comercio justo se

presenta como una alternativa para transformar el campo cafetalero, está estabilizado y concentrado desde hace tiempo en manos de la gran agroindustria exportadora y multinacionales, para asentar allí sus intereses. Esta condición está en línea con los argumentos de Hoogstraaten, Frenken y Boon (2020), quienes enfatizan que los actores de la periferia tienen una mayor inclinación hacia el emprendimiento institucional.

De esta forma, se puede inferir que la proposición 3 se manifiesta en el contexto estudiado - los emprendedores institucionales en campos emergentes teorizarán nuevas prácticas a través de la agrupación de una amplia gama de argumentos que traducen los intereses de los diversos *stakeholders*.

Según Maguire, Hardy y Lawrence (2004), otra estrategia de teorización implica la negociación política y el regateo para asegurar que todos los stakeholders acepten las nuevas prácticas o que, al menos, no obstaculicen su introducción. Por tanto, era necesario identificar en los datos recopilados cómo negociar cuando había desacuerdos y cuando los argumentos no eran suficientes para un consenso. Se notó que uno de los desacuerdos estaba relacionado con la dificultad de mantener el enfoque inicialmente propuesto. Como solo el café tenía el certificado de *fair trade*, se cuestionó cómo se podían clasificar otros productos en el comercio justo. Por lo tanto, la divergencia se trataba de expandir la certificación, crear sellos para establecimientos y otros productos que pudieran certificarse, para aumentar el alcance, sin involucrar necesariamente a las organizaciones de *fair trade*. Otros actores pensaron primero en obtener la certificación de la ciudad y luego en otros enfoques. Se pudo notar que los actores con mayor involucramiento no estaban de acuerdo con algunas ideas que salieron de la línea general de Ciudad Comercio Fair. Sin embargo, los desacuerdos sobre ideas más desenfocadas provienen de actores periféricos, quienes pueden, en algunos casos, ser considerados responsables de la introducción de nuevas prácticas, ya que tienen un menor grado de conocimiento de las normas y esto los hace más susceptibles a ideas para la innovación.

La coordinadora para el fortalecimiento de CLAC sostuvo que el comercio justo es, de hecho, un movimiento amplio y engloba la apreciación de lo local, de la agricultura familiar. Pero expresó que, de hecho, estas discusiones eran más una cuestión de comprensión del concepto. Además, el presidente de la cooperativa, sobre este mismo tema, justificó que existen estas divergencias del enfoque principal, “(...) porque es un tema muy

sabroso, digamos la verdad, es un tema que anima muchas ideas, así que se convierte en una fábrica de ideas y es difícil comprimirlo en una sola cosa (...)”.

Además de las discusiones sobre la certificación de propiedades y productos, se destacó el debate sobre la participación política en el proceso. De acuerdo con las reglas de comercio justo, las autoridades locales deben participar en iniciativas de comercio justo para lograr la certificación de la ciudad. Sin embargo, si bien algunos actores consideraron importante involucrar a la clase política en el proceso de certificación, otro actor no estuvo de acuerdo, ya que creía que la certificación no podía convertirse en un tema político. Uno de los actores llegó a estar en desacuerdo con las reuniones celebradas en la alcaldía: “(...) ahí [en la alcaldía] no es posible, porque después tendremos que deber un favor”. Por lo tanto, una de las alternativas a esto fue dejar la política municipal como un criterio de baja prioridad por el momento, ya que el tema era controvertido y no se podía abordar en un momento en que el proceso de certificación era algo tan nuevo y aún inestable.

A pesar de estos argumentos, en general, los encuestados no consideraron que existieran serios desacuerdos, solo discusiones sobre ideas que todos aportaron en las reuniones. Cuando se les preguntó quién calmó o medió en las reuniones, todos citaron a la Coordinadora de Fortalecimiento de CLAC. Por lo tanto, se comprendió que no había negociación ni regateo en sí, ya que todo el mundo estaba interesado en la certificación. Los actores buscaron apoyo para la certificación. El argumento de que todos ganarían, expuesto en la sesión anterior, fue el pensamiento de todos. De esta manera, se notó que la teorización pasó por el desarrollo de coaliciones estables, pero sin regateo, solo por el consenso de la mayoría. Por lo tanto, la proposición 4 solo se verificó parcialmente: los emprendedores institucionales en los campos emergentes teorizarán nuevas prácticas mediante el desarrollo de coaliciones estables de diferentes *stakeholders* a través de tácticas políticas, como el regateo, la negociación y el consenso.

4.2.3 Institucionalización de nuevas prácticas

Las dos últimas propuestas se refieren al proceso en el que los emprendedores institucionales llevan nuevas prácticas a la institucionalización en el campo. En los campos emergentes no existe un estándar de reglas sedimentadas a seguir, además de una mayor distancia y heterogeneidad de los stakeholders, lo que hace que la institucionalización sea más difícil y lenta (MAGUIRE;

HARDY; LAWRENCE, 2004). Para los autores, en campos emergentes, hay dos formas de institucionalizar nuevas prácticas: vincularlas a rutinas existentes en el campo y alinearlas con valores preexistentes de stakeholders.

Un proceso de certificación, a pesar de tener los mismos valores, es único en cada lugar. Así, no hubo prácticas que deshacer o reemplazar en la ciudad con el objetivo de institucionalizar. La operacionalización para lograr que la certificación se llevó a cabo incorporando a las rutinas de la ciudad criterios que introdujeron el concepto de comercio justo en la ciudad. Para que su café de *fair trade* también sea conocido en el mercado nacional, la cooperativa comenzó a realizar eventos de degustación para los residentes de la ciudad y los supermercados, panaderías y fruterías comenzaron a vender el producto.

Se llevaron a cabo eventos que mostraron qué es el comercio justo y qué puede aportar la certificación de la ciudad a los ciudadanos. Poco a poco, la gente entendió que el comercio justo no era solo para el café, sino algo más grande, para fortalecer la economía local en su conjunto. Se advirtió, a través de las entrevistas y documentos, que los eventos que existían en la ciudad, en espacios públicos, como escuelas, plazas y la orilla del lago, se complementaban con la participación de los actores de la certificación en la difusión. La Gerente de Fortalecimiento de CLAC mencionó la instalación de stands en los eventos que realiza el municipio, y afirmó que se realizó una labor de difusión muy intensa en 2015 y 2016.

Un maestro de una escuela pública llevó el proyecto de ciudad de comercio justo dentro de la escuela para que los estudiantes tomen conciencia y multipliquen la información con sus padres. Además, los estudiantes buscan saber qué es el comercio justo y buscan la cooperativa para aprender sobre el café.

A pesar de estos hechos, al ser consultados sobre la aceptación de la certificación y su consiguiente institucionalización, los actores entrevistados manifestaron que esto aún no ha sucedido. El comercio justo aún no es muy conocido en la ciudad. Uno de los actores mencionó que incluso las personas instruidas aún no saben bien qué es el movimiento y qué puede aportar a la ciudad. Con base en los datos y la discusión presentada, la quinta proposición solo pudo observarse parcialmente: los emprendedores institucionales en campos emergentes institucionalizarán nuevas prácticas, uniéndolas a rutinas existentes y, al hacerlo, estabilizarán las relaciones a nivel de campo. La parcialidad se debe a la no estabilización presentada en el campo estudiado. Sin embargo, el intento

de institucionalización se está realizando uniendo nuevas prácticas a las existentes.

Se sabe que los valores del movimiento de comercio justo están vinculados a la transparencia, la creación de oportunidades para los más desfavorecidos, el compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres, las buenas condiciones laborales y el respeto al medio ambiente. Al ser entrevistados, muchos actores tuvieron dificultad para entender la pregunta, por lo que algunos hallazgos tuvieron que hacerse a través de la información recopilada durante la estadía de uno de los investigadores en Boa Esperança. A modo de ejemplo, junto a la cooperativa hay una cafetería con mampara de vidrio, que muestra cómo se procesa el café, mostrando transparencia por parte de la administración hacia el consumidor. Además, algo que llama mucho la atención es la venta de tortas hechas por las esposas de los productores, quienes las elaboraban y luego se vendían en la cafetería. Esta fue una forma de que la cooperativa participara activamente en el empoderamiento de las mujeres. Algo notable, pero eso no se dijo en las entrevistas.

Es necesario que la cooperativa se alinee con los valores del movimiento, ya que es una cooperativa certificada de *fair trade*, auditada todos los años. Existe una auditoría interna, en la que las personas pasan un promedio de tres días auditando cuentas y calculando el premio. El premio Comercio Justo es una cantidad que se paga a los productores además del precio de venta del producto. Este premio debe utilizarse para invertir en el negocio, la comunidad o el desarrollo social y económico de los trabajadores. Todo lo deciden democráticamente los productores con auditoría externa.

La secretaria de Agricultura, que también es productora, dice que existe esta alineación de valores, porque la gente tiene las mismas ideas y defendió que, para que se mejore el mundo, primero se debe mejorar el entorno en el que vive la gente.

(...) Se están colocando personas a tiempo, en el momento adecuado, que tienen más o menos las mismas ideas. ¿Cómo podemos mejorar el mundo si no mejoramos nuestro medio ambiente? Me gusta mucho jugar en las reuniones [de Secretaria] a que primero moralizaremos a los municipios (...). Tenemos un alcalde nuevo, idealista, con un nuevo objetivo, se incorporó, le encantó la idea, por lo que en su momento nos abrió las puertas de la ciudad para hacer esta obra. (secretaria de Agricultura. Entrevista)

La Coordinadora de Fortalecimiento de CLAC también cree que existe una alineación de valores en materia de sostenibilidad, medio ambiente, valoración y

empoderamiento de los pequeños productores. Según ella, cuando iniciaron este emprendimiento, estaban eligiendo personas que compartían el mismo pensamiento, que creían en los beneficios del comercio justo. Se refirió a esto como una estrategia: “vamos a involucrar a esta persona, ella cree, trabaja”.

Por tanto, esta alineación de valores existió en algunos actores y *stakeholders*. Esto nos permite inferir que la sexta proposición ocurrió en el caso estudiado: los emprendedores institucionales en campos emergentes institucionalizarán nuevas prácticas alineándolas con los valores de los distintos *stakeholders* y, al hacerlo, crearán nuevas normas a nivel de campo.

5 CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo fue motivado por la combinación del surgimiento del campo del comercio justo en Brasil, en particular las Ciudades de Comercio Justo y las contribuciones al estudio del emprendimiento institucional. Se analizó el contexto para que las actividades de los emprendedores mostraran sus posiciones en el campo, sus estrategias y sus desafíos en un campo aún emergente. Las discusiones a lo largo del estudio tuvieron como objetivo, por tanto, ofrecer subsidios para la elaboración de una respuesta al objetivo de esta investigación: cuál es el papel de los emprendedores institucionales en la certificación de Boa Esperança como Ciudad de Comercio Justo.

La respuesta a esta pregunta requirió la identificación de los actores (individuales y colectivos) que actuaron como emprendedores institucionales, el análisis de la razón por la cual la ciudad de Boa Esperança invirtió en comercio justo, la descripción del proceso de certificación y, finalmente, la identificación de cómo la agencia de emprendedores institucionales contribuyó a la certificación del municipio de Boa Esperança (MG) como Ciudad Comercio Justo. Para que la pregunta de investigación sea respondida, es necesario retomar algunas consideraciones presentadas a lo largo del estudio. Según Maguire, Hardy y Lawrence (2004) el concepto de emprendedores institucionales surgió de la necesidad de entender cómo surgen las instituciones y cuáles son las actividades de estos emprendedores para tal fin.

Por tanto, entre las seis propuestas estudiadas como categorías de investigación, se observó que cuatro de ellas estaban presentes en el caso y dos fueron verificadas parcialmente. Estos resultados permitieron dar respuesta a la pregunta inicialmente planteada en

esta investigación, permitiéndonos afirmar que los emprendedores institucionales jugaron un papel estratégico en el proceso de certificación de la ciudad de Boa Esperança (MG) como Ciudad de Comercio Justo, pero también han venido jugando un papel fundamental en la construcción de un universo simbólico que permitirá la institucionalización de esta estructura y su transmisión a las generaciones futuras.

Los elementos obtenidos a través del análisis de datos en las entrevistas y la investigación documental aportaron a la investigación, principalmente en lo que respecta a las entrevistas, limitaciones que muchas veces no se pudieron sortear. Las manifestaciones emocionales, las opiniones y las dificultades para ceñirse a las preguntas de los entrevistados son reconocidas como limitaciones de este estudio. A menudo se encontraron dificultades debido a la falta de conocimiento profundo de la certificación por parte de algunos actores y, en ocasiones, a la confusión entre la certificación FAIR TRADE del café de la Cooperativa dos Costa y la certificación realmente estudiada, de la Ciudad Comercio Justo. Adicionalmente, cabe señalar que el propósito de esta investigación no fue generalizar el rol de los actores en la certificación en su conjunto, sino únicamente en la certificación de la ciudad de Boa Esperança. Por lo tanto, la investigación posterior sobre el tema puede abarcar la certificación en general en América Latina y el Caribe, lugares al alcance de CLAC, Coordinadora Latinoamericana y Caribeña de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo.

6 REFERENCIAS

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. 2019. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/perfil/municipio/310710>>. Acesso em: 24 feb. 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 comercio 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.