

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Aline Villas-Bôas Silveira

**O Empreendedorismo Institucional no processo de certificação de Boa Esperança (MG)
como Cidade Comércio Justo**

Juiz de Fora

2019

Aline Villas-Bôas Silveira

**O Empreendedorismo Institucional no processo de certificação de Boa Esperança (MG)
como Cidade Comércio Justo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

Juiz de Fora
2019

Aline Villas-Bôas Silveira

**O Empreendedorismo Institucional no processo de certificação de Boa Esperança (MG)
como Cidade Comércio Justo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão das Organizações

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Titulação. Nome e sobrenome - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome

Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome

Universidade Federal de Juiz de Fora

Aos meus pais que me ensinaram a ser íntegra e solidária,
A todas as pessoas que acreditam em um mundo melhor, em
um comércio justo e em relações de trabalho dignas,
Dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir estar mais uma vez aqui trabalhando no meu progresso moral e intelectual.

À UFJF pela apoio e viabilização dessa experiência acadêmica, apesar das intempéries da atualidade.

A todas as pessoas de Boa Esperança que permitiram que essa pesquisa fosse realizada. Em especial à Cooperativa dos Costas e à Paola.

Aos docentes e discentes do PPGA-UFJF pela experiência e dedicação. Em especial aos amigos Evaluation: Vanessa, Bia, Vinícius e Danilo que foram meu suporte nos momentos de dificuldade e o motivo das minhas gargalhadas.

Ao meu orientador e professor Gilmar dos Santos que acolheu meu desejo de estudar o comércio justo e me guiou para que esse movimento pudesse tomar a forma de uma pesquisa de mestrado.

Aos meus pais, sempre. À minha mãe Sônia por me inundar de amor e mostrar que independente das minhas escolhas, seu apoio se fará presente. Ao meu pai (Tatinho), por dedicar cada esforço de sua vida a me educar e me amar de forma incondicional.

Ao meu irmão André, que se torna cada dia mais importante e essencial na minha vida. Obrigada pelos constantes incentivos e por acreditar genuinamente em mim.

Aos avós que me enchem de amor daqui ou de lá. Em especial à avó Graziella.

Ao meu querido amigo Tomás, por me apresentar um dos assuntos mais interessantes e gratificantes que pude estudar, pelo companheirismo e apoio constante, mesmo a um oceano de distância.

RESUMO

Esta dissertação teve como proposta central o estudo do fenômeno do empreendedorismo institucional como uma força relevante na consolidação de um campo organizacional emergente. Para tanto, utilizou-se como objeto de estudo a certificação de Cidade Comércio Justo na cidade de Boa Esperança em Minas Gerais. O comércio justo, conhecido internacionalmente como *fair trade* é uma iniciativa que tem como eixo central a relação estabelecida entre produtores do hemisfério sul e importadoras e plataformas de comercialização do hemisfério norte. Essa parceria comercial é fundada no diálogo, na transparência e no respeito e tem como objetivo a maior equidade no comércio mundial, tendo como base a sustentabilidade e as melhores condições comerciais a trabalhadores menos favorecidos. O objetivo central do estudo foi analisar o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo. Para a satisfação deste objetivo teve-se como base o trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence, publicado em 2004, em que se chegou à seis proposições acerca da agência dos empreendedores institucionais. Essas proposições foram utilizadas para se estudar o papel dos atores sociais no município de Boa Esperança. O estudo foi desenvolvido sob a abordagem qualitativa em que as fontes principais foram entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise de conteúdo, em que as entrevistas foram categorizadas e colocadas em correspondência com o eixo teórico, de acordo com a análise temática. Como resultado, foram confirmadas totalmente as proposições em que se referem às posições do ator no campo, sua capacidade de acessar as partes interessadas e reunir recursos, a utilização de argumentação persuasiva para motivar as novas práticas e a tentativa de institucionalizar as novas práticas por meio do alinhamento destas aos valores dos diversos stakeholders. Por fim, confirmou-se parcialmente as proposições relativas à utilização de negociação política e consenso e a tentativa de institucionalização das práticas no campo através da união de rotinas.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Empreendedorismo Institucional. Cidades Comércio Justo.

ABSTRACT

This dissertation was primarily dedicated to the study of the institutional entrepreneurship as a relevant factor for the consolidation of an emerging organizational field. For this purpose, the certification process of Boa Esperança, located in Minas Gerais, as a Fair Trade Town was chosen as an object of study. Fair Trade is an initiative fundamentally marked by the relation established between producers in the southern hemisphere, on one side, and importing companies and commerce platforms operating in the northern hemisphere, on the other. This commercial partnership is based upon dialogue, transparency and respect and aims at contributing to a bigger equity in international commerce, while promoting sustainability and better trading conditions to the least favored producers. The main objective of this study was to analyse the role played by the institutional entrepreneurs in Boa Esperança's process of certification as a Fair Trade Town. To reach that goal, Maguire, Hardy and Lawrence's article, published in 2004, was used as a reference, especially the six propositions they elaborated about the agency of institutional entrepreneurs. These propositions were used to analyse the role played by social actors in the city of Boa Esperança. The qualitative approach of the dissertation was based on semi-structured interviews and document analysis as the main references. The data collected were treated using content analysis methodological procedures, in which the interviews were categorized and matched with their corresponding theoretical axis according to the theme analysis. As a result, all the propositions concerning the position played by the actors in rural zones were fully confirmed: their capacity to access the concerned parties and gather resources, the use of persuasive argumentation in order to motivate new practices, and the attempt to institutionalize these new practices by aligning them to the values of the several stakeholders. Finally, the propositions concerning the use of political negotiation and consensus and the attempt to institutionalize rural practices by uniting routines were only partially confirmed.

Keywords: Institutional Theory. Institutional Entrepreneurship. Fair Trade Towns.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Princípios do Comércio Justo	39
Figura 2 – Número de Cidades Comércio Justo no mundo, por país (<i>Fair Trade Towns</i>)..	42
Quadro 1 – Proposições e categorias de investigação.....	49
Quadro 2 – Eventos cronológicos da certificação.....	56
Figura 3 – Atores e Stakeholders.....	58
Quadro 3 – Empreendedores Institucionais.....	61
Quadro 4 - Envolvimento dos atores por atividade.....	61

SUMÁRIO

1 INTROUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA.....	16
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	18
2.1.1 Legitimação.....	20
2.1.2 Campo Organizacional.....	24
2.1.3 Isomorfismo e Institucionalização.....	25
2.1.4 Empreendedorismo Institucional.....	28
2.2 COMÉRCIO JUSTO.....	36
2.2.1 Princípios do comércio justo.....	39
2.2.2 Cidades Comércio Justo (<i>Fair Trade Towns</i>).....	42
3 MÉTODO.....	45
3.1 ORIENTAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2 COLETA DE DADOS.....	47
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.3.1 Descrição dos procedimentos.....	50
4 ANÁLISE.....	52
4.1 CAMPO CAFEICULTOR.....	52
4.2 EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO JUSTO NO BRASIL E SUA CHEGADA A BOA ESPERANÇA (MG).....	54
4.3 CERTIFICAÇÃO DE BOA ESPERANÇA E SEUS ATORES.....	59
4.3.1 Posição de sujeito dos empreendedores institucionais.....	62
4.3.2 Teorização para adoção de novas práticas.....	68
4.3.3 Institucionalização das novas práticas.....	74

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A	90

1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva da teoria institucional, as organizações perpetuam-se no ambiente por meio de estruturas de valores e normas legitimados na sociedade – *as instituições*. A institucionalização envolve o processo em que as obrigações ou as realidades assumem status semelhante ao pensamento social e à ação, de forma que as organizações inseridas em ambientes altamente institucionalizados possuem maior tendência à sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977). Com isso, sua perpetuação depende que ela mesma se legitime e se institucionalize. Como a legitimação não é um insumo que se adquire voluntariamente no ambiente, a organização deve se legitimar mediante o diálogo com seus públicos de interesse, por meio de uma agenda congruente com os valores e práticas desejados pela sociedade. Suchman (1995) afirma, portanto, que a legitimidade está presente quando as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas de acordo com os sistemas sociais construídos. Desta forma, se uma organização se pauta em tais ações, é possível que ela se institucionalize.

Uma das proposições da teoria institucional é a transformação e criação de instituições, em parte, como consequência das atividades dos agentes dotados de recursos e posições que os permitem articular e reforçar inovações, o que se denomina empreendedorismo institucional. Essas articulações também são conhecidas como ações intencionais, em que os atores investem recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Portanto, os empreendedores institucionais são atores que iniciam e fazem parte da implementação de mudanças no ambiente organizacional. Maguire, Hardy e Lawrence (2004) afirmam que o empreendedorismo institucional é uma forma de se explicar como surgem as novas instituições. Os autores, como resultado de seu trabalho, apontaram seis proposições: (1) empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders; (2) 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; (3) 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; (4) 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; (5)

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; e, finalmente, (6) 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.

Esta dissertação 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. Conhecida sob a denominação em inglês *fair trade*, essa iniciativa tem como eixo central a relação estabelecida entre produtores do hemisfério sul e importadoras e plataformas de comercialização do hemisfério norte. Essa parceria comercial é fundada no diálogo, na transparência e no respeito, com o objetivo de atingir uma maior equidade no comércio mundial, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e oferecendo melhores condições comerciais a produtores e a trabalhadores menos favorecidos (FÉDÉRATION ARTISANS DU MONDE, 2003). Nesse sentido, Rocha e Ceccon (2010, p.89) defendem que o comércio justo não pretende realizar uma ruptura completa da ordem econômica e social, mas sim a transformação da mesma a partir da implementação de um modelo que permita a construção de “relações comerciais (...) mais justas, éticas e solidárias”. Trata-se, portanto, da possibilidade de as relações econômicas não necessitarem ser encaradas como incompatíveis com relações de cooperação entre agentes para a construção de regras e a mobilização de recursos (RENARD, 2003).

Na dinâmica de funcionamento, trabalha-se para que a rede de atuação não se transforme na longa cadeia de intermediários do comércio tradicional. As condições para o ingresso dos pequenos produtores, associados ou cooperados, na rede de comércio justo são citadas por Orozco-Martinez (2000):

- Prevalência de valores participativos e democráticos na administração das estruturas produtivas;
- O zelo pelas condições dignas de trabalho, com o combate ao trabalho infantil e à discriminação por gênero;
- Sustentabilidade ecológica dos empreendimentos, evitando a prática de monoculturas e o uso de produtos químicos;

- Garantia de investir parte da renda em projetos para a comunidade, com vistas a promover seu desenvolvimento integral e de maneira sustentável;

- Proteção aos direitos humanos, dentre outros.

A intermediação entre produtor e consumidor é realizada por importadoras, que também se incumbem de avaliar se os critérios estão sendo cumpridos. Dada tal relação, a rede do comércio justo é constituída de lojas que comercializam tais produtos. Entretanto, há uma tendência iniciada na Europa de abrir a plataforma para o comércio tradicional como forma de se expandir o alcance da iniciativa, emergindo, então, a necessidade da criação de selos para distinção de produtos.

A partir do momento em que se tornou possível comercializar tais produtos em plataformas tradicionais de comércio, amparados por selos de certificação, a utilização e comercialização de artigos *fair trade* tornou-se mais vista e acessível em países do hemisfério sul¹, como o Brasil. Além dos produtos do comércio justo, outras iniciativas do movimento tornaram-se conhecidas nacionalmente, como a certificação Cidade Comércio Justo, ou originalmente, *Fair Trade Towns*. Atualmente existem 2.177 Cidades Comércio Justo em 30 países (FAIR TRADE TOWN, 2019). É uma prática que começou no Reino Unido e tem como objetivo principal promover o comércio justo no território para que cada vez mais trabalhadores estejam inseridos em práticas mais justas de comércio e tenham melhores condições de vida. No Brasil, existem três Cidades Comércio Justo, sendo elas: Poços de Caldas (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Boa Esperança (MG). Essas cidades cumprem uma série de requisitos (que serão detalhados mais adiante nesta dissertação) e apoiam o movimento em seu território.

Diante do exposto, esta dissertação buscou subsídios para se responder à seguinte questão central: Qual o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação da cidade de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo?

O problema desta pesquisa foi respondido com base no trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence, publicado em 2004, em que se chegou às seis proposições, já mencionadas, acerca da agência dos empreendedores institucionais. Essas proposições foram utilizadas para se estudar o papel dos atores sociais no município de Boa Esperança.

¹A divisão norte e sul, adotada neste trabalho, baseia-se em uma nova ordem geopolítica mundial, que sucede o conflito capitalismo-comunismo (EUA-URSS) e que visa flagrar as relações assimétricas entre os países pobres e em desenvolvimento e os países mais ricos, localizados, sem sua maioria, nas altas latitudes do hemisfério norte.

Adotou-se, como objetivo geral, analisar o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo. Buscou-se, então, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os atores (individuais e coletivos) que atuaram como empreendedores institucionais no processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo;
- Refletir sobre as posições dos atores no campo, suas argumentações e táticas políticas;
- Reconstruir o processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo;
- Compreender como a agência dos empreendedores institucionais contribuiu para a certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O comércio justo traz a possibilidade de pequenos produtores participarem do mercado externo e interno em condições mais justas. Tal possibilidade, quando somada ao panorama socioeconômico brasileiro de concentração de renda, confere a tal iniciativa uma enorme relevância do ponto de vista social. Além disso, ainda pensando nas condições do país, de acordo com Avrichir e Chueke (2011), o tema empreendedorismo institucional pode ser relevante para países emergentes, dada a associação da não superação do subdesenvolvimento com a ineficiência das instituições, de forma que a pesquisa sobre os atores sociais da mudança institucional torna-se importante.

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 almejou-se apresentar um estudo unindo o empreendedorismo institucional e o movimento do comércio justo – que ainda encontra-se em fase inicial de institucionalização – em uma análise minuciosa de fatos. Com isso, pretendeu-se realizar uma contribuição à comunidade acadêmica.

De forma prática, o estudo de ações e comportamentos dos empreendedores institucionais em uma pesquisa científica, mesmo que focada em um estudo de caso, pode

trazer certa facilidade às possíveis ações futuras de órgãos públicos, sociedade e organizações privadas.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é formada por cinco capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2 constitui-se do campo teórico utilizado para consecução deste trabalho. Nele estão compreendidos as principais teorias, conceitos, fundamentos e correntes de pensamento que nortearam a pesquisa. Divide-se em duas seções principais. A primeira seção trata da teoria institucional, destacando a perspectiva do empreendedorismo institucional e, a segunda, do comércio justo.

O método foi detalhado no Capítulo 3. Foram especificadas as principais formas em que a pesquisa se deu, com seus aspectos delimitadores, a configuração da execução da pesquisa, suas etapas de investigação e seu modo de análise.

O Capítulo 4 foi direcionado à análise dos dados coletados e, o Capítulo 5, às considerações finais. Por fim, encontram-se as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas e discutidas as proposições da teoria institucional e do comércio justo, bem como as definições conceituais referentes a esses campos de estudo. A perspectiva estudada dentro da teoria institucional é o empreendedorismo institucional, uma das bases teóricas para as investigações desta pesquisa. Portanto, a divisão do capítulo se deu da seguinte forma: a primeira seção discorre sobre a teoria institucional, com uma subseção do empreendedorismo institucional. A segunda seção refere-se ao comércio justo, subdividido em princípios do comércio justo e cidades comércio justo.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional se consolida através dos anos nas ciências sociais e perpassa por dois momentos distintos. Em 1948, Phillippe Selznick em sua obra *Foundations of the Theory of Organization* apresenta a base do modelo institucional no estudo das organizações. O autor discorre sobre a organização formal e remete-a como a “expressão estrutural da ação racional”²(SELZNICK, 1948, p.25), explicando que em sua formalidade está expressa sistematicamente a ordem de posições e deveres e o padrão de coordenação, tornando possível sua administração. Corroborando com sua ideia, no outro momento do institucionalismo, Meyer e Rowan (1977) consideram que as organizações formais são, normalmente, entendidas como sistemas coordenados e controlados quando há a incorporação de relações técnicas, além de mostrarem que na sociedade moderna essas mesmas organizações formais surgem em ambientes institucionalizados.

Selznick (1948) também expõe que uma estrutura concreta é resultante tanto de aspectos formais quanto aspectos informais e que, devido a isso, os aspectos formais não obteriam possibilidade de sucesso em dimensões não racionais do comportamento organizacional. O autor ainda apresenta o sistema organizacional concreto como, ao mesmo tempo, uma economia e uma estrutura social adaptativa, sendo a primeira uma forma gerenciada em termos de eficiência e eficácia e, o segundo, um “organismo” adaptativo reativo às influências do ambiente externo e que reponde a isso propendendo a construir ideologias para uma possível adequação às principais forças sociais (SELZNICK, 1948).

² structural expression of rational action.

Existem diferenças, de acordo com Meyer e Rowan (1977), entre as estruturas formais que realizam a institucionalização e as estruturas que agem com eficiência. DiMaggio e Powell (1983, p. 147) ratificam, alegando que as instituições promovem mudanças “como um resultado do processo que faz as organizações serem mais similares sem necessariamente fazer com que elas sejam mais eficientes”³. Meyer e Rowan (1977, p.355) afirmam que as organizações, muitas vezes, enfrentam o dilema de justificar custos, do ponto de vista da eficiência, para realizar atividades institucionalizadas. Os autores exemplificam citando situações, como a contratação de consultores altamente profissionalizados, que trazem conhecimento externo a uma organização, mas que seriam difíceis de justificar em termos de melhoria de produtividade, sendo muito mais importantes para manter a legitimidade interna e externa.⁴

Scott (2004) discorre que é preciso garantir certo tipo de responsabilização e isso perpassa a obtenção da legitimidade em substituição à direta melhoria de qualidade e quantidade de bens e serviços, o que pode oferecer consideráveis contribuições às organizações em termos de reconhecimento e reputação. Zucker (1987) mostra que, na teoria institucional, nem sempre eficiência e sucesso estão associados. A relação entre organização e ambiente institucional pode aumentar a avaliação, os recursos e suas chances de sobrevivência.

Essa diferenciação entre organização e instituição esteve presente em trabalhos de importantes autores como Khalil (1995a) e Scott (1995). Khalil (1995a), cuja principal tese foi a distinção entre teoria da organização e teoria da instituição, discorre que as organizações consistem em níveis de grupos e as instituições consistem em graus de convenções e contribuições. Scott (1995, p. 56), conceitua instituição como “elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social”.⁵ O autor completa que as instituições são multifacetadas e feitas de elementos simbólicos.

Tais elementos são construídos pela sociedade ao longo do tempo. De acordo com Berger e Luckmann (1966), a atividade humana é responsável pela ordem social, que é construída progressivamente através de ações repetidas e moldadas em padrões. Esses padrões

³as a result of processes that make organizations more similar without necessarily making them more efficient.

⁴highly professionalized consultants who bring external blessings on an organization are often difficult to justify in terms of improved productivity, yet may be very important in maintaining internal and external legitimacy

⁵regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life

são consequências dos hábitos que estreitam as rotinas e as opções de escolhas. Isso ocasiona um conforto psicológico, já que libera o indivíduo de, a todo momento, ter que tomar decisões dentre muitas alternativas possíveis. A sujeição ao hábito faz com que as ações moldem padrões e essas ações, ainda consoante a Berger e Luckmann (1966), sempre que recíprocas por atores são tipificadas, ocorrendo, então, a institucionalização.

As instituições são produtos de uma historicidade. Segundo Berger e Luckmann (1966), os padrões definidos ao longo do tempo o são porque conduziram ações de indivíduos em uma certa direção dentre tantas possíveis. Essa direção dada é uma forma de controle, muitas vezes até maior que os mecanismos de sanções utilizados pela sociedade para controle social, o “caráter controlador é inerente à institucionalização (...) Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social” (BERGER; LUCKMANN, 1966, p.80).

2.1.1 Legitimação e stakeholders

A perspectiva institucional sustenta que a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem do encontro entre as expectativas do ambiente e as ações da organização em si, de forma que são realizados processos, que se tornam regras, para se conformar ao ambiente externo (DAFT, 1997). Meyer e Rowan (1977, p.345) discorrem que:

Os blocos de construção para as organizações estão ao redor da sociedade (...) e por esses blocos de construção serem considerados apropriados, adequados, racionais e necessários, organizações devem incorporá-los para evitar a ilegitimidade.⁶

A legitimação está ligada a uma gama de valores que a sociedade possui em um determinado momento, que é justificada por uma aprovação moral que não envolve, necessariamente, uma sanção legal. Etzioni (1987) exemplifica tal fato com a coabitação de casais e sua maior aceitação pela sociedade nos anos 1970 do que em 1950, nos Estados Unidos. O autor refere-se ao fato de que um casal morar junto tornou-se mais aceitável anos mais tarde, de acordo com a moral pública, e justifica tal exemplo explicando:

⁶ the building blocks for organizations come to be littered around the societal landscape (...) And because these building blocks are considered proper, adequate, rational, and necessary, organizations must incorporate them to avoid illegitimacy⁶

As fontes imediatas de legitimação são os valores da sociedade e as subsociedades relevantes, aplicadas para apoiar uma atividade ou instituição em questão. (...) Uma mudança na legitimação social é uma das principais razões para a mudança de preferências individuais. (ETZIONI, 1987 p. 183-185)⁷

A teoria em questão considera, principalmente, as expectativas da sociedade. Uma mudança social pode renovar as escalas de valores das pessoas e das instituições em geral, sendo que estas últimas visam à sua sobrevivência. Para Deegan (2006) a legitimação é dependente do tempo e do lugar. Suchman (1995, p. 574) conceitua-a como:

Legitimidade é 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.⁸

É consenso que o legítimo, em determinado momento, pode não o ser em outro. Isso se deve às constantes transformações de pensamentos e costumes na sociedade em geral. Quando há o início de uma mudança, as pessoas tendem a acompanhá-la e acostumar-se com outras ideias. Além disso, o contexto presente no local analisado torna-se tão importante quanto a época.

Para as organizações que necessitam legitimar-se para sobreviver em um ambiente, a adaptação deve ser constante. Segundo Deegan (2006), se uma comunidade questiona a legitimidade de uma organização, ela passa a ter dificuldades em atrair capital, empregados e clientes.

Mintzberg et al. (2000) relaciona a teoria institucional com o ambiente constituído de recursos econômicos e simbólicos, tratando o primeiro como dinheiro tangível e maquinário e o segundo como reputação, prestígio e conexões, de forma que os recursos econômicos possam ser adquiridos e transformados em recursos simbólicos e vice-versa, protegendo a organização de incertezas do ambiente. Suchman (1995) trata a distinção entre as abordagens estratégicas e institucionais como uma questão de perspectiva. O autor sustenta que as duas são importantes no mundo real e incorporá-las torna-se necessário. Portanto as

⁷ The immediate sources of legitimation are the values of the society and the relevant sub-societies, applied to endorse an activity or institution at issue (...) A change in societal legitimation is a major reason individual preferences change.

⁸ Legitimacy is a generalised perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions

organizações podem ter como estratégia recursos tangíveis, econômicos como também ter estratégias simbólicas, como o prestígio.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) propõem que as estratégias escolhidas são influenciadas pelo ambiente, suas regras e normas, ressaltando que tal interação é ocasionada pela busca da legitimação. De acordo com Hughes (2007) a legitimidade está ligada à compreensão do público-chave de uma organização. O autor propõe que essa compreensão é prioritária à legitimação normativa ou sócio-política, mas é insuficiente.

As definições culturais determinam como as organizações são construídas, como elas agem e como são entendidas e valoradas (SUCHMAN, 1995). O autor considera, juntamente com a literatura institucional, que o ambiente cultural é fundamental na vida da organização. Ressalta-se que a cultura pode ser conceituada como um sistema de valores compartilhados (ROBBINS; SOBRAL, 2012). Hatch (1997) adiciona a ideia de que existem visões partilhadas de como as organizações devem ser e se comportar, trazendo novamente a necessidade de aceitação por parte do ambiente. Brown (1994) corrobora a ideia de que as organizações são dependentes do ambiente social para conseguir um status legítimo. Suchman (1995) afirma que as organizações podem divergir de normas e ainda assim terem legitimidade, já que esta é uma congruência das crenças compartilhadas de grupos sociais. Portanto, mesmo que uma organização não siga todas as regras do ambiente, se o seu comportamento ou suas atividades estiverem de acordo com as convicções de um grupo de indivíduos, sociedade ou outras organizações, ela será considerada legítima perante seu público. É importante ressaltar, ainda segundo Suchman (1995), que é necessário que uma organização se atenha a uma avaliação coletiva, podendo inclusive desviar de valores individuais e ainda assim ser legítima pela aprovação do público em geral. O comportamento deve ser legítimo perante um grupo de observadores, como um todo.

Existem três tipos de legitimidade, segundo Suchman (1995): pragmática, moral e cognitiva. Todos os três tipos têm como base a ideia de que as atividades das organizações têm que ser desejáveis e apropriadas com as normas, valores e crenças socialmente construídas. Entretanto cada legitimidade tem sua dinâmica de comportamento. A legitimidade pragmática foca basicamente na troca e influências, de forma que o suporte à organização pode existir não necessariamente porque acredita-se nela, mas porque existem interesses. A legitimidade moral preocupa-se com as atividades organizacionais de forma a julgá-las como o correto a se fazer ou não, ou se há a promoção do bem-estar social. Não significando, entretanto, que não há interesse de auto-promoção. Por fim, a legitimidade

cognitiva tem como base a cognição e preocupa-se em resolver problemas para a tomada de decisão.

É possível perceber, portanto, que a legitimidade perante o público é mencionada diversas vezes por autores na teoria institucional e legitimação como em trabalhos de Suchman (1995), Hatch (1997) e Machado-da-Silva e Gonçalves (1999). De forma geral, é esse público que percebe a organização legitimada não somente como mais valiosa, mas mais confiável. Esses indivíduos ou grupos que podem ser afetados ou podem afetar o propósito de uma organização são chamados de stakeholders (FREEMAN, 1984).

Mitchell, Agle e Wood (p. 859, 1997) discorrem que não há muita discordância sobre quem podem ser os stakeholder. Os autores completam que são potenciais stakeholders “pessoas, grupos, vizinhos, organizações, instituições, sociedade, e até mesmo o meio ambiente”⁹. Savage et al (1991) apresentam os stakeholders como indivíduos, grupos e outras organizações que possuem interesse nas ações da organização e têm a habilidade ou a possibilidade de influenciar suas ações.

Algumas definições focam na dependência que a organização possui dos stakeholders para sobreviver; outras definições focam na dependência dos stakeholders perante a organização para atingir seus interesses e minimizar seus conflitos e, ainda, alguns conceitos baseiam-se na mutualidade de poder e dependência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

De todas as formas, os stakeholders se tornam essenciais para alcançar a legitimidade em uma organização (SANTOS, 2007). Santos (2007), afirma que as organizações identificam na agenda pública possíveis temas que são importantes para a sociedade e podem ainda agregar para a própria organização. O autor completa que a simpatia por parte dos stakeholders contribui para fortalecer a imagem corporativa. Com isso faz-se com que certos valores sociais sejam absorvidos por algumas organizações com a finalidade de tornar legítimas as suas atividades. Essa busca pela legitimidade é também o processo de institucionalização. Suchman (1995) afirma que os dois processos são sinônimos e tanto a legitimidade quando a institucionalização empoderam as organizações para serem mais significativas no campo.

⁹ persons, groups, neighborhoods, organizations, institutions, societies, and even the natural environment

2.1.2 Campo Organizacional

Um conceito importante na análise institucional é o de campo organizacional, pois é no campo que se desenvolvem as ações dos empreendedores institucionais e essas ações são dependentes das condições do campo (HARDY; MAGUIRE, 2008). Os campos podem ter funções variáveis e, segundo Scott (2008), uma gama de pesquisadores definiram campos em termos relativamente estáveis. Entretanto, sabe-se que o campo também foi reconhecido como local de conflitos. Bourdieu (p. 89, 1990) 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, de forma que é esse interesse que estimula as pessoas, que gera a concorrência e as faz rivalizar e lutar (BOURDIEU, 2004). Portanto, Scott (2008) pondera que as relações podem ser estruturadas tanto por acordos como desacordos.

Bourdieu (2004) trata o campo como estruturas sociais. O autor questiona se o princípio gerador de poder não é o próprio campo, já que as diferenças constitutivas das estruturas geram os interesses diferentes, que se geram entre agentes situados em diferentes posições no campo, empenhados em conservá-lo ou transformá-lo.

O termo campo, segundo Cândido et al. (2018) é utilizado para se referir ao ambiente socialmente construído. Do mesmo modo, Machado-da-Silva e Coser (2006) apresentam o campo organizacional como local em que as organizações sofrem influências estruturais, principalmente em campos bem definidos.

O conceito de campo organizacional foi abordado por diferentes autores com pequenas diferenças: a abordagem de Pierre Bourdieu; a abordagem neo-institucionalista; e a dos campos de ação estratégica (CAE). Bourdieu (1989) trata do campo organizacional como situado em seu espaço social mais amplo. Redes de organizações interagem de forma simbólica e o campo é tratado de forma abstrata. Esse conceito de campo organizacional implica a disputa, em que os agentes dominantes precisam acreditar no que estão disputando e defender seus interesses. E para que essa disputa aconteça, as suposições sobre o funcionamento e valor precisam ser compartilhadas, pois essas disputas “definem a legitimidade das diferentes definições do campo, o que faz com que suas fronteiras sejam fluidas” (CANDIDO et al. p. 71, 2018). O autores mencionam que na abordagem neo-institucionalista, assim como Bourdieu, os autores DiMaggio e Powell (1983), apresentam as estruturas dos campos como dinâmicas. Entretanto, nesta abordagem, os campos se compõem de organizações que adotam padrões comuns e são reconhecíveis no ambiente. Já na

abordagem dos campos de ação estratégica (CAE), Candido et al. (2018) apresentam a análise dos campos em três estados ideais: campos emergentes, estáveis, e em crise. Os campos emergentes, tidos como pouco institucionalizados, podem surgir por meio de processo de mobilização de atores que, muitas vezes, alteram suas percepções de oportunidade devido a campos vizinhos. Nos campos estáveis, normalmente os atores utilizam uma postura cautelosa. Mas apesar da aparente inércia, esses campos não são estáticos. Os campos em crise são transformados, em grande parte, por atores com habilidades sociais que tomam como exemplo o estado anterior do campo. As crises são, normalmente, acometidas por choques exógenos ou por pequenas e constantes disputas (CANDIDO et al., 2018).

Outra análise realizada sobre os três tipos de campo é apresentada por Baratter, Ferreira e Costa (2010). Segundo os autores, nos campos emergentes não são identificados padrões de imitação, além disso, 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 delimitada e legitimada. E, por fim, nos campos em crise, os atores também corroboram com a ideia de Candido, em que as contradições e tensões estão presentes. É importante ressaltar, ainda segundo os autores, que os campos emergentes e em crise são ambientes ideais para o empreendedorismo institucional.

2.1.3 Isomorfismo e Institucionalização

Nos campos sociais estáveis, as organizações são pressionadas a se tornarem cada vez mais semelhantes (ZUCKER, 1987). As organizações, de acordo com Meyer e Rowan (1977, p. 346-352),

são estruturadas por fenômenos em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas com eles (...) Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações que existem em ambientes institucionais altamente elaborados e conseguem se tornar isomórficas com esses ambientes ganham a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver.¹⁰

¹⁰ are structured by phenomena in their environments and tend to become isomorphic with them (...) Independent of their productive efficiency, organizations which exist in highly elaborated institutional environments and succeed in becoming isomorphic with these environments gain the legitimacy and resources needed to survive

DiMaggio e Powel (2005) discutem o motivo da homogeneidade das formas e práticas organizacionais, quando já se está estabelecido no campo. Acrescentam que existe a possibilidade de a organização modificar seus processos e práticas. Entretanto, ao longo do tempo, os atores organizacionais tendem a construir um ambiente em que há restrições a mudanças. Essa homogeneização é representada pelo conceito de isomorfismo. É possível que algumas estratégias não sejam eficientes para todas as organizações, todavia, como aquilo se tornou “normativamente sancionado”, aumenta-se a possibilidade de adoção com o objetivo da legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.76).

DiMaggio e Powell (2005) identificam três tipos de isomorfismo: isomorfismo *coercitivo*, que resulta de pressões exercidas sobre organizações em situação de dependência; isomorfismo *mimético*, em que organizações são tomadas como modelo e imitadas em vários aspectos; e isomorfismo *normativo*, derivado da profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Segundo os autores, apesar de haver o cenário em que os três tipos se misturam, cada um existe por razões diversas e podem trazer resultados diferentes.

Zucker (1987) comenta que o isomorfismo no ambiente institucional decorre da adoção de elementos legitimados, o que aumenta a probabilidade de sobrevivência. Scott (2004) considera que as regras, normas e rotinas são estabelecidas como diretrizes para o comportamento social. Seguindo a linha de raciocínio, Pereira (2012) mostra esse comportamento tende a ser padronizado pelas organizações que disseminam sua identidade organizacional. Toda essa necessidade de padronização de comportamentos pode ser vista como uma busca por elementos simbólicos e uma necessidade de institucionalizar-se. Portanto, o isomorfismo também é resultado da adoção de práticas e estruturas disseminados no campo organizacional, como forma de reduzir as incertezas e estreitar as alternativas de decisão.

Meyer e Rowan (1977, p.341), definem a institucionalização como “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e na ação social”. Berger e Luckmann (1967, p.54) remetem o estágio final do processo de institucionalização como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” e completam dirigindo-se aos processos sociais institucionalizados como consequentes de uma habitualização e costume em seu modo de ser executado. Tolbert e Zucker (1999) completam tal pensamento explicando que essas ações tornadas habituais se referem a comportamentos adotados por atores a fim de resolver problemas recorrentes com um mínimo de esforço. Como o hábito torna a rotina mais estreita, ou seja, menos decisões

devem ser tomadas já que menos opções estão disponíveis, portanto foca-se no que realmente importa. Berger e Luckmann (1967) já remetiam à formação de hábitos como precedente à institucionalização.

A variabilidade dos níveis de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) dentro de um contexto organizacional foi dividido em: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização “[...] envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos”; além de corresponder à “[...] formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206). Como mencionado anteriormente acima, Berger e Luckman (1967) discorrem que os novos arranjos estruturais são consequência de ações que tornam-se hábitos. Desta forma, para as autoras, na habitualização, as organizações adotam uma estrutura, mas se constituem em pequeno número e variam consideravelmente na forma de implementação. Esse estágio é considerado de pré-institucionalização. A objetificação “[...] envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). De acordo com as autoras, o consenso pode emergir por evidências colhidas por algumas fontes como observação direta para avaliar os riscos da nova estrutura. Ao identificar que as organizações já têm um problema definido a enfrentar e uma avaliação positiva de uma solução, é atribuída legitimidade à estrutura. Portanto, nessa fase, seu caráter passa a ser mais permanente e disseminado. Esse é o estágio de semi-institucionalização. O terceiro e último estágio, a sedimentação, possui duas dimensões: 1) a propagação das estruturas para todos os indivíduos teorizados como adotantes; e 2) a perpetuação dessas mesmas estruturas no decorrer de um tempo consideravelmente longo. Ele se caracteriza pela conservação em longo prazo. Entretanto, esse nível de total institucionalização não é permanente, dependendo de um conjunto de efeitos como: “relativa baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio continuado por grupos de defensores; correlação positiva com resultados desejados” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 210).

É possível perceber que os atores, antes vistos como pessoas e grupos naturalmente inseridos nos contextos, no novo institucionalismo estão dentro de uma tensão ator-ambiente (MEYER, 2007). Segundo Meyer (2007, p. 803):

Modelos institucionalizados impactam práticas independentemente da adoção organizada por atores. No sistema moderno, forças institucionalizadas geralmente se difundem mais como ondas culturais do que por meio de difusão ponto a ponto. Assim, padrões se difundem no discurso mundial, promulgados pelo consenso profissional e pela defesa coletiva.¹¹

De acordo com o autor, o meio social afeta os comportamentos e ideias dos atores e uma relação de rede entre agentes é uma forma simples de institucionalização organizacional.

Nota-se que os efeitos sobre as estruturas, processos e atores sociais são discussões passíveis dentro de uma organização. Além disso, a Teoria Institucional tornou-se vital na pesquisa sobre a adaptação organizacional e seus processos.

DiMaggio (1988)¹², *apud* Scott (2008) já desenvolvia a noção de que as estruturas não são “taken for granted” e propôs que o sucesso da institucionalização é um produto de atores que suportam e se opõem às instituições. Esses atores, chamados de empreendedores institucionais, são os responsáveis pela criação ou transformação das instituições.

2.1.4 Empreendedorismo Institucional

O campo acadêmico organizado de pesquisa sobre empreendedorismo teve início nos anos 1970 com grupos isolados de pesquisadores que realizavam serviços para pequenas firmas (ALDRICH, 2012). Desde essa época, Aldrich (2012, p. 1.242), afirma já existir um conjunto de seis forças que facilitaram a institucionalização da pesquisa sobre empreendedorismo como um campo acadêmico:

Primeiro, uma estrutura social facilitando conexões entre pesquisadores do empreendedorismo surgiu como resultado de um mecanismo de *networking* social. Segundo, as oportunidades de publicação aumentaram drasticamente em livros e periódicos, e cada vez mais em formatos digitais. Terceiro, a formação e o aconselhamento mudaram do antigo sistema de aprendizado para um modelo coletivo. Quarto, grandes fundações e muitas outras fontes menores de financiamento infundiram o campo com dinheiro suficiente para mudar a escala e escopo da pesquisa em empreendedorismo. Quinto, novos mecanismos surgiram, reconhecendo e recompensando os estudos

¹¹Institutionalized models impact practices independent of organized actor adoption. In the modern system, institutionalized forces usually diffuse more as cultural waves than through point-to-point diffusion. Thus, standards arise in world discourse, promulgated by professional consensus and associational advocacy.

¹² DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. Zucker LG, ed. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge, MA, p. 3–21, 1988.

individuais, reforçando a identidade da pesquisa de empreendedorismo como um campo e atraindo novos estudiosos para ele. Em sexto lugar e, finalmente, subjacente a todos os cinco dos mecanismos identificados acima é a crescente globalização do campo.¹³

Chandra (2018) apresenta o empreendedorismo como um campo acadêmico altamente dinâmico e em rápido crescimento. O autor, em seu estudo, mostra que existem cinco tópicos que foram persistentes ao longo de 24 anos (1990-2013) na pesquisa sobre o empreendedorismo – instituições e empreendedorismo institucional, inovação e gestão de tecnologia, política e desenvolvimento, processo e oportunidade empresarial e novo empreendimento - dentre eles o empreendedorismo institucional.

De acordo com Maguire, Hardy e Lawrence (2004) o empreendedorismo institucional surgiu para auxiliar o entendimento de como surgem as instituições. Os autores se referem ao termo relacionando as atividades dos atores que possuem algum interesse em certos arranjos com o levantamento de recursos para criação ou modificação de instituições. Ometto e Lemos (2010) acrescenta que o empreendedorismo institucional é uma das perspectivas dentro da teoria institucional que engloba conceitos de poder e interesse e que investiga as atividades dos agentes, na transformação e criação de instituições, fundamentados em interesses individuais ou coletivos. Anteriormente, no trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), já mencionava-se a questão do poder no empreendedorismo institucional ao afirmar que 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. Mendonça, Alves e Campos (2010) também relacionam o poder em seu trabalho, mencionando que a quantidade de poder de cada ator pode estabelecer sua posição no campo, o que torna ou não suas ideias, valores e comportamentos legítimos.

Battilana, Leca e Boxenbaum (2009, p.72) indicam que os empreendedores institucionais,

¹³ First, a social structure facilitating connections between entrepreneurship researchers has emerged as a result of social networking mechanisms. Second, publication opportunities have increased dramatically in books and journals, and increasingly in digital formats. Third, training and mentoring has moved from the old apprenticeship system to a much more collective model. Fourth, major foundations and many other smaller funding sources have infused the field with enough money to change the scale and scope of entrepreneurship research. Fifth, new mechanisms have emerged that recognize and reward individual scholarship, reinforcing the identity of entrepreneurship research as a field and attracting new scholars into it. Sixth and finally, underlying all Five of the mechanisms identified above is the increasing globalization of the field.

sendo organizações ou indivíduos, são agentes que iniciam e participam ativamente da implementação de mudanças que divergem de instituições existentes, não importas e a intenção inicial era mudar o ambiente institucional ou se as mudanças foram implementadas com sucesso. Tais mudanças podem ser iniciadas dentro dos limites de uma organização ou dentro de um contexto institucional mais amplo, no qual o ator está incorporado.¹⁴

Beckert (1999) coloca os empreendedores institucionais como o tipo social analiticamente distinto, com habilidade de se posicionar reflexivamente e realizar transformações. Eles desempenham papel considerável, já que aos empreendedores cabe reter e gerenciar oportunidades de abertura de espaço para testar inovações, como por exemplo, ligar suas ideias a algumas prioridades políticas (HELAND; CLIFTON; OLSSON, 2014). DiMaggio (1988)¹⁵ apud Henfridsson e Yoo (2018) expõe que novas instituições surgem quando atores organizados veem uma oportunidade de materializar interesses que lhes sejam altamente valiosos. Fligstein (1997), em uma posição sociológica, apresenta os empreendedores institucionais como atores com habilidades sociais que podem motivar outros atores com o fornecimento de significados comuns.

Muitos trabalhos mostram o papel significativo do empreendedorismo institucional na transformação e criação organizacional, em diferentes campos e contextos. Hu et al.(2016) tem como principal questionamento o fato de que apesar de haver estudos sobre empreendedorismo institucional, não é exatamente claro como se pode alcançar o sucesso na transformação institucional. Portanto o estudo analisou um estudo de caso de uma organização líder de mercado e concluíram que o papel dos empreendedores é significativo para o alcance dessa transformação.

Hung e Whittington (2011) examinam o empreendedorismo institucional como uma forma de agência interna nos sistemas nacionais de inovação, especificamente nas empresas de TI. Percebeu-se que as empresas utilizaram algumas formas para alcançar a legitimidade e recursos como estratégias de enquadramento, agregação e formação de redes (F.A.N.). Destacaram que o empreendedorismo institucional pode mudar os sistemas de inovação.

¹⁴ whether organizations or individuals, are agents who initiate, and actively participate in the implementation of, changes that diverge from existing institutions, independent of whether the initial intent was to change the institutional environment and whether the changes were successfully implemented. Such changes might be initiated within the boundaries of an organization or within the broader institutional context, within which the actor is embedded.

¹⁵DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. Zucker LG, ed. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge, MA, p. 3–21, 1988.

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 é chamada de *framing*, que ao ser traduzido literalmente quer dizer enquadramento, mas pode-se dizer consiste em uma tática de comunicação. Segundo os autores, os empreendedores venderam suas ideias colocando nelas emoções positivas sobre o desenvolvimento sustentável. A segunda tática é a teorização que foi desenvolvida com argumentação moral e pragmática. Terceira tática foi a colaboração em que se fundiu interesses divergentes e criou-se 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 criar vantagens competitivas criando uma padronização ou uma certificação. Notou-se, portanto, como a ação conjunta foi capaz de mudar o contexto institucional em que os projetos são incorporados, aumentando assim sua viabilidade.

Heidanpää e Borgström (2014) concluíram que o empreendedorismo institucional promoveu confiança dos *stakeholders*¹⁶ 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. E por fim, as mudanças de hábitos e ações fez com que se encaixassem os esquemas com as práticas e costumes do meio.

Esses autores relatam, portanto, a criação ou a transformação institucional por meio de táticas dos empreendedores que se encontram dispostos a realizar mudanças no meio. Trabalhos como o de Woolthuis et al. (2013), se assemelham ao trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) em que o empreendedorismo institucional é baseado em possíveis etapas a serem seguidas. As duas pesquisas aproximam-se ao citar a teorização baseada em argumentação, a negociação com diversos stakeholders e a padronização de práticas. Hung e Whittington (2011) e Heidanpää e Borgström (2014) também tratam os empreendedores como

¹⁶ Stakeholders: palavra que vem do inglês e refere-se às partes interessadas. Freeman (1984) conceitua stakeholder como um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelos objetivos de uma empresa.

agentes capazes de realizar mudanças através de estratégias e incentivos. Tratam-se, portanto, de formas de se atingir o objetivo principal do empreendedorismo institucional que consiste na transformação e criação de instituições.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) mencionam o empreendedorismo institucional como um conceito elaborado para explicar como surgem as novas instituições. Em seu trabalho, foi desenvolvida uma abordagem das atividades que formam o empreendedorismo institucional, sendo elas:

(1) ocupar “posição de sujeito” com ampla legitimidade e reunindo diversos *stakeholders*, (2) teorizar novas práticas utilizando-se de meios discursivos e políticos, e (3) institucionalizar essas novas práticas, conectando-as aos valores e rotinas dos *stakeholders*.¹⁷ (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004, p.658)

Esses autores esclarecem ainda que “posição de sujeito” em um campo é uma identidade socialmente construída e legitimada disponível aos atores no campo. De acordo com Baratter, Ferreira e Costa (2010), a posição do ator pode ser determinada pela quantidade de relações estabelecidas. Portanto, a centralidade de sua posição justifica-se pelo seu grau de relacionamentos. Segundo as autoras, a posição central pode dar acesso a diferentes recursos disponíveis em campo e a legitimidade de sua posição permite que haja adoção de novas práticas e mobilização de aliados. Giddens (2003), ao se referir à agência, retoma a ideia de que algo só aconteceu devido às atividades desempenhadas por certos indivíduos. Ou seja, não se trata somente de intenções em fazer algo, mas a capacidade de realizar em si. “‘Teorizar uma prática’ é relacioná-la causalmente a resultados particulares”¹⁸ (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004, p. 658).

Maguire, Hardy e Lawrence (2004), discorreram que em um campo emergente, nota-se que a rede de atores é heterogênea em suas perspectivas. 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. Mendonça, Campos e Alves, (2010) corroboram ao afirmar que os empreendedores institucionais possuem dificuldade em ganhar legitimidade diante da heterogeneidade dos

¹⁷(1) occupying "subject positions" with wide legitimacy and bridging diverse stakeholders, (2) "theorizing" new practices through discursive and political means, and (3) institutionalizing these new practices by connecting them to stakeholders' routines and values.

¹⁸ To "theorize a practice" is to relate it causally to particular outcomes.

grupos sociais. Segundo os autores, no processo de criação de instituições, determinam-se habilidades sociais dos atores e isso depende primeiramente do poder e de suas posições no campo. Os campos emergentes, entretanto, são campos de excelência para o empreendedorismo institucional, pois é um campo em que não há padrões a se imitar e as normas e valores ainda se encontram em desenvolvimento (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010).

O estudo de Maguire, Hardy, Lawrence (2004) baseou-se em um campo emergente, em que os recursos tendem a estar no poder de diferentes grupos. Desta forma, o empreendedor institucional precisa estabelecer pontes entre as partes interessadas e estar em posições capazes de atuar de tal maneira. Em seu trabalho “*Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada*”, publicado em 2004, Steve Maguire, Cynthia Hardy Thomas B. Lawrence constataram que a argumentação persuasiva e a negociação política constituem estratégias para motivação de novas práticas, pois desta forma é possível lidar com diferentes grupos e partes interessadas, também conhecidas como *stakeholders*. Os empreendedores institucionais, para que haja aceitação de novas práticas, utilizam estratégias para causar mudanças (BARATTER, FERREIRA, COSTA, 2010). Uma dessas estratégias é a argumentação.

Além de teorizar as novas práticas de forma a promover soluções a todos, Maguire, Hardy, Lawrence (2014) mostram que se deve teorizar sobre cadeias políticas capazes de transparecer as consequências políticas ao apoiar ou não as novas práticas. O apoio político é mobilizado por meio de “negociações, barganha, acordos e concessões recíprocas para prender os interessados a uma coalizão estável e duradoura”¹⁹(MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004, p.671). Isso acontece porque os atores com poder são capazes de controlar os recursos suficientes para implementar mudanças, mas quando há um certo grau de dependência de outros atores que possuem recursos, há a inevitabilidade de se barganhar e realizar negociações (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010). As autoras discorrem que um dos papéis do empreendedor é fazer parte do *sensemaking*²⁰ coletivo, ou seja, fazer com que a nova prática faça sentido para as pessoas e organizações com quem se deve articular. De acordo com Baratter, Ferreira e Costa (2010), isso 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

¹⁹ negotiations, bargaining, compromises and horse-trading to lock stakeholders into a stable and enduring coalition

²⁰ Sensemaking traduz o processo de construção de sentidos em experiências vivenciadas. Esse conceito remete às ações e atividades que são interpretadas de forma a extrair o sentido das situações e esclarecer circunstâncias vividas (EBERLE; CASALI, 2012).

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).

Outra preocupação de investigação do trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) é como as novas práticas foram institucionalizadas no campo emergente. Observou-se que se vincularam as novas práticas às rotinas organizacionais já existentes. Dessa forma, à medida que novas práticas eram combinadas com as rotinas, algumas relações eram reforçadas e outras não, de forma a alinhar valores das diferentes partes interessadas e novas normas no campo pudessem ser criadas. Faz-se então um paralelo com as discussões sobre as origens da institucionalização de Berger e Luckman (1967) em que os autores afirmam que toda a atividade humana está sujeita ao hábito, pois a ação que é repetida com frequência torna-se padrão. Com a padronização nasce o hábito e com ele um importante ganho psicológico, gerando, assim, a já mencionada economia de esforços, em que se pode focar a atenção em outros processos mais importantes. Essa etapa precede a institucionalização, já que a tipificação das ações torna-se a instituição em si.

Segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), em campos emergentes, não existem normas amplamente compartilhadas e o que é legítimo para um grupo pode não ser para outro. Desse modo, o estudo sugeriu que novas normas fossem criadas na fase de institucionalização, na medida em que as novas práticas fossem alinhadas com os diferentes grupos de *stakeholders*.

Os autores concluíram o trabalho mostrando que empreendedores institucionais em campos emergentes possuem tendência a serem atores que ocupam posições consideradas legítimas perante os *stakeholders*, o que faz com que esses atores possam conectar-se a essas partes interessadas e reunir recursos. DiMaggio (1988, p. 14) ²¹ *apud* Ometto e Lemos (2010) discorre que “novas instituições surgem quando atores organizados com recursos suficientes (empreendedores institucionais) enxergam a oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam”. Além disso, observou-se que no trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), foram utilizados diversos argumentos para traduzir interesses dos grupos e, com estes, desenvolveram-se coalizões estáveis por meio de negociações e táticas políticas. Por último, obteve-se como resultado que a institucionalização de novas práticas nos campos emergentes depende de “(1) vincular as novas práticas às rotinas organizacionais existentes – o que resulta na estabilização das relações ao nível do campo – e (2) alinhá-las aos valores das

²¹ DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. Zucker LG, ed. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge, MA, p. 3–21, 1988.

diversas partes interessadas, o que resulta na emergência de novas normas ao nível do campo”²² (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004, p.674). Finalmente, os autores mostram que os campos emergentes têm potencial para trabalho, mas necessitam ser estruturados e de forma a atrair os grupos de atores. Como mencionado anteriormente, os campos emergentes são campos ideais para o empreendedorismo institucional, pois não possuem normas e valores estabilizados e se existem atores já acostumados com os hábitos existentes, a dificuldade em inovar é maior (MENDONÇA; ALVES; CAMPOS, 2010). Além disso, segundo o trabalho de Baratter, Ferreira e Costa (2010), se novos atores visualizam novas possibilidades, as novas práticas são estimuladas pelos benefícios que elas podem trazer, o que pode ser um gatilho que serve de estímulo. Quando a prática começa a fazer sentido, inicia-se sua adoção e difusão nos campos emergentes.

Para acessar, portanto, as partes interessadas nos campos emergentes e heterogêneos, 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 (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004). De acordo com os autores, 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) discorrem 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. Além disso, os atores têm que tomar decisões para agir com alguma finalidade em certas oportunidades e as novas instituições surgem quando os atores que são considerados legítimos possuem conjuntamente recursos suficientes (DIMAGGIO, 1988) *apud* (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004).

Com base em uma extensa pesquisa bibliográfica e no estudo empírico sobre a institucionalização do tratamento de HIV/Aids no Canadá, Maguire, Hardy e Lawrence (2004) traçam seis proposições sobre a agência dos empreendedores institucionais em campos emergentes. As proposições mostradas a seguir foram utilizadas nesta dissertação como eixos teóricos capazes de guiar as categorias de investigação na pesquisa de campo a ser empreendida: (1) empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos *stakeholders*;

²²(1) linking the new practices to existing organizational routines-which results in the stabilization of field level relationships-and (2) aligning them with the values of diverse stakeholders, which results in the emergence of new field-level norms.

(2) 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; (3) 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*; (4) 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; (5) 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; e, finalmente, (6) 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.

Com essa seção, pretendeu-se oferecer um retrato da teoria institucional e de uma de suas perspectivas, o empreendedorismo institucional. Sabe-se que a teoria institucional, no que se refere às organizações, fornece uma explicação para possíveis mudanças estruturais ocorridas em razão de sua sobrevivência e seu sucesso no campo. Para o estudo não só dessas mudanças, mas de itens precursores delas, como atores sociais, introduz-se o empreendedorismo institucional. Essa abordagem ampara o entendimento do papel dos atores na transformação e criação de instituições em um campo organizacional.

Por fim, atenta-se também nesta revisão teórica para o objeto deste estudo, o comércio justo, que terá sua história, conceitos e princípios sustentados na próxima seção.

2.2 COMÉRCIO JUSTO

O aprofundamento das diferenças entre hemisfério norte e hemisfério sul é consequência, em grande parte, da colonização europeia moderna e, posteriormente, da geopolítica pós-Segunda Guerra Mundial, culminando em grandes desigualdades sociais e fragilidade econômica da maioria dos países colonizados. A partir dos anos 1950, de forma assistencialista, deu-se início às chamadas Organizações do Comércio Alternativo (ATOs)²³, criadas em grande parte por grupos de pessoas com envolvimento religioso. Em certo momento, seu caráter assistencialista transformou-se em uma forma de comércio, mais justa, igualitária e sustentavelmente adequada. Fridell (2006) aponta esse momento:

²³Alternative Trade Organizations

A categoria de rede é utilizada para referir-se a uma rede formal de Organizações Não- Governamentais (ONGs) que conecta trabalhadores do Sul com sócios do Norte através de um sistema de regras de Comércio Justo. Em contraste, o movimento de Comércio Justo refere-se a um movimento mais geral e informal que teve influência significativa nos círculos internacionais de desenvolvimento desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Esse movimento não teve existência oficial, mas é aqui usado para englobar uma variedade de iniciativas dirigidas por governos do Sul, organizações internacionais e ONGs com o propósito de usar a regulação de mercado para proteger os agricultores pobres e trabalhadores do Sul dos caprichos do mercado internacional e do descontrolado poder das nações ricas e grandes corporações transnacionais do Norte (FRIDELL, 2006, p. 44).

Ao sistema de trocas comerciais, deu-se o nome de comércio justo (*fair trade*), que se baseou em estabelecer trocas comerciais entre produtores do sul e consumidores do norte. De acordo com Silveira e Neves (2018), esse sistema formalizou-se e inseriu um caráter politizado, culminando no “Trade, not Aid!”, divulgado na ocasião da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) em 1964, em Genebra . O slogan representa a tentativa dos participantes em mostrar que o foco do movimento é o comércio e não a caridade.

Os produtos eram comercializados em lojas especialmente voltadas ao comércio justo, as chamadas Lojas Mundo (*World Shops*). Mais tarde, em 1988, tais produtos passaram a ser comercializados em plataformas tradicionais de comércio, amparados por um selo denominado *Max Havelaar*, na Holanda²⁴. Essa transição de lojas especializadas para a venda de produtos em segmentos tradicionais de comercialização se deu por três motivos, segundo Bisailon, Gendron e Torres (2009): primeiro as *World Shops* foram forçadas a se modernizar para manter a atenção do consumidor; segundo houve a introdução de produtos alimentares, já que manter somente produtos artesanais seria inviável para o crescimento do movimento e, por fim, com o surgimento das empresas de certificação, permitiu-se a entrada dos produtos do comércio justo em canais tradicionais de distribuição.

Na Conferência de Berlim, realizada em 1987, decidiu-se que as ATOs deveriam passar por um processo de maior formalidade para a criação da Federação do Comércio Alternativo²⁵. Tal processo tornou-se concreto em 1989 e criou-se a Federação Internacional

²⁴Max Havelaar é uma fundação independente e sem fins lucrativos que certifica produtos do comércio justo na Holanda (FAIRTRADE MAX HAVELAAR NETHERLANDS, 2018)

²⁵Federation for Alternative Trade

de Comércio Alternativo (IFAT) ²⁶ já tendo como discussão principal a inclusão da participação dos produtores no IFAT (WFTO, 2018).

Em 1993, acordou-se que o objetivo da IFAT seria melhorar as condições dos pobres, promovendo o comércio justo e maior confiança e cooperação entre os membros. No ano 2000, foi criada a FINE, uma associação que representa as quatro maiores redes do comércio justo (*Fair Trade Labelling Organizations, International Fair Trade Association*—atualmente *World Fair Trade Organization, Network of European World Shops* e *European Fair Trade Association*) e, um ano depois, na Conferência de Arusha, Tanzânia, foi adotada a definição do termo comércio justo:

Fair Trade é uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que procura maior equidade no comércio internacional. Contribui com o desenvolvimento sustentável oferecendo melhores condições de comércio e garantia dos direitos aos produtores e trabalhadores marginalizados, especialmente no sul. As organizações de Fair Trade (apoiadas pelos consumidores) estão engajadas ativamente em ajudar os produtores, aumentar a conscientização e fazer campanhas para mudança nas regras e na prática do comércio internacional²⁷. (FAIRTRADE INTERNACIONAL, 2018)

Dentre os principais produtos do comércio justo encontram-se café, algodão, banana, cacau, açúcar, frutas, baunilha, flores, artesanato e vinhos. De acordo com a Fair trade International (2016) o café é o produto mais conhecido do comércio justo, assim como foi o primeiro a ser comercializado nas lojas tradicionais quando a certificação Fair Trade foi lançada. A Fair Trade International estima que em 2016 a venda de produtos *fair trade* atingiu cerca de 7,88 bilhões de euros, sendo na Áustria o maior crescimento de mercado de vendas nos últimos anos, com incremento de 46%. A Fair Trade International afirma também que há um maior foco no mercado sul-sul para aumento do volume de vendas nos próximos anos. Importante ressaltar que o mercado sul-sul refere-se à produção e venda de produtos no hemisfério sul.

²⁶ International Federation of Alternative Trade (IFAT)

²⁷ Fair Trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalised producers and workers, especially in the South. Fair Trade Organizations (backed by consumers) are engaged actively in supporting producers, awareness raising and in campaigning for changes in the rules and practice of conventional international trade.

2.2.1 Princípios do comércio justo

O comércio justo tem como objetivo principal diminuir a cadeia de intermediários entre produtores e consumidores, de forma que o valor pago ao produtor não seja tão inferior ao pago pelo consumidor, como é usual no comércio tradicional. Desta forma, o possível consumidor de um item produzido por cooperativas do comércio justo saberá a procedência e os valores agregados em toda a cadeia, até a sua compra.

A WFTO (2017) elencou os dez princípios que as organizações do comércio justo devem seguir em seu dia-a-dia:

1- Criar oportunidades para produtores em desvantagem econômica;2- Transparência e prestação de contas;3- Práticas de comércio justo;4- Pagamento justo;5- Garantir que não haja trabalho infantil e trabalho forçado;6- Compromisso com a não discriminação, igualdade de gêneros e empoderamento econômico das mulheres, e liberdade de associação;7- Garantir boas condições de trabalho;8- Prover o fortalecimento das capacidades comunitárias;9- Promover o Comércio Justo;10- Respeito pelo meio ambiente.²⁸

A figura 1, a seguir ilustra os princípios do comércio justo que, em 2009, foram oficializados na tentativa de se ter um nível mínimo para que se possa fazer um movimento justo.

²⁸ 1- Creating Opportunities for Economically Disadvantaged Producers, 2- Transparency and Accountability, 3- Fair Trading Practices, 4- Fair Payment, 5- Ensuring no Child Labour and Forced Labour, 6- Commitment to Non Discrimination, Gender Equity and Women's Economic Empowerment, and Freedom of Association, 7- Ensuring Good Working Conditions, 8- Providing Capacity Building, 9- Promoting Fair Trade, 10- Respect for the Environment

Figura 1–Princípios do comércio justo.



Fonte: WFTO (2017).

O primeiro princípio, criar oportunidades para produtores em desvantagem econômica, foi a base do pensamento no início do movimento comércio justo e constitui parte fundamental dos objetivos. Procura-se retirar esses produtores da insegurança de renda e colocá-los em patamares de autossuficiência econômica.

No segundo princípio, transparência e prestação de contas, preza-se pela transparência nas relações comerciais e a garantia das informações relevantes em todos os níveis da cadeia, para que o processo de produção e venda seja de fato justo.

O terceiro princípio, práticas de comércio justo, funda-se na preocupação com o bem-estar social, econômico e ambiental dos produtores marginalizados. Citam-se como exemplos a asseguuração de que os pedidos cancelados ou rejeitados sem culpa dos produtores sejam compensados adequadamente sem prejuízos pelo trabalho já realizado. Outro exemplo de prática do comércio justo é o pré-pagamento de 50%, no mínimo, para produtores de artesanato, além disso, é necessário para todos os produtores e comerciantes um relacionamento de longo prazo baseado em respeito e solidariedade com a conservação da identidade cultural e as habilidades tradicionais dos pequenos produtores.

O quarto princípio, pagamento justo, refere-se ao pagamento que é negociado mutuamente a preços sustentados pelo mercado. Isso garante que o pequeno produtor não seja prejudicado pelas flutuações de mercado e preços praticados por grandes produtores.

O quinto princípio, garantir que não haja trabalho infantil e trabalho forçado, é pautado na aderência à Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças, realizada em 1989, e à legislação nacional e local, além da asseguaração da não utilização do trabalho forçado.

O sexto princípio, compromisso com a não discriminação, igualdade de gêneros e empoderamento econômico das mulheres, e liberdade de associação, remete à não discriminação de raça, casta, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical, afiliação política, status de HIV/Aids ou idade. Há constituições e estatutos que permitem que as mulheres se tornem membros ativos da organização por direito próprio, assumindo posições de liderança independentemente dos status em relação ao patrimônio que possuem, além de garantir que sejam levadas em consideração as necessidades de saúde e segurança de mulheres grávidas e amamentando.

O princípio sete, garantir boas condições de trabalho, refere-se ao cumprimento das leis nacionais e locais e das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Isso evita que trabalhadores fiquem em ambiente insalubres e não sigam as normas das relações de trabalho.

O princípio oito, prover o fortalecimento das capacidades comunitárias, apresenta-se como a ajuda necessária que as organizações devem fornecer a seus pequenos produtores de forma que haja sempre um aprimoramento de suas capacidades. Tal suporte é importante, pois o valor recebido deve necessariamente ser empregado na comunidade como uma forma de melhorar a vida dos produtores e de suas famílias. Desta forma, as crianças podem estudar, pode-se investir em infraestrutura de forma geral e no melhoramento das capacidades e especialidades de trabalho de cada um.

O princípio nove, promover o comércio justo, é a constante divulgação do comércio justo, para que cada vez mais pessoas sejam beneficiadas. Isso é importante pois quanto mais alcance o movimento tiver, mais benefício ele pode trazer.

E, finalmente, o princípio dez, respeito pelo meio ambiente, refere-se ao uso de matérias-primas de forma sustentável, a busca da redução de consumo de energia e, quando possível, a utilização de energias renováveis diminuindo o impacto na emissão de gases do efeito estufa, utilização de pesticidas orgânicos ou de baixo uso de substâncias tóxicas e a utilização de materiais reciclados ou biodegradáveis na medida do possível.

2.2.2 Cidades Comércio Justo (*Fair Trade Towns*)

A cidade de Garstang, no Reino Unido, foi a precursora do movimento Cidade Comércio Justo, conhecido internacionalmente como Fair Trade Town. O Grupo Oxfam, criado em 1942 com o objetivo de aliviar a pobreza mundial, reuniu os principais atores da comunidade, dentre eles o prefeito, chefes de escolas, líderes de grupos religiosos e grandes empresários e solicitou-os que usassem e comprassem produtos do comércio justo e produtos locais. No ano de 2000, a comunidade de Garstang se declarou primeira Cidade Comércio Justo (FAIR TRADE TOWNS INTERNATIONAL, 2018).

Atualmente existem 2.195 Cidades Comércio Justo que se encontram em 30 países. Todas trabalham para promover o comércio justo em seu território, com o objetivo de fazer com que agricultores e outros trabalhadores tenham melhores chances de obter um melhor acordo e condições de vida.

Figura 2–Número de Cidades Comércio Justo no mundo, por país (*Fair Trade Towns*).



Fonte: Fair Trade Towns International (2019).

Em 2012, Poços de Caldas (MG) foi intitulada a primeira Cidade Comércio Justo do Brasil. Esta certificação teve como objetivo estimular as vendas de produtos do comércio

justo. De acordo com Barone e Frederico (2015) a ideia da certificação surgiu em 2009 durante a certificação FLO de uma organização produtora de café em Poços de Caldas, a Associação do Agricultores Familiares do Córrego D'Antas (Assodantas). Essa certificação foi precursora para o conhecimento do movimento de Cidades Comércio Justo por parte da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho de forma que a partir daí iniciou-se o processo de implantação da certificação.

Em 2015, as redes principais do comércio justo da América Latina – Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo (CLAC) e Escritório Regional para América Latina da Organização Mundial do Comércio Justo (WFTO-LA)²⁹ – lançaram a campanha Cidades e Povos Latino-Americanos pelo Comércio Justo³⁰, de forma que um trabalho de sensibilização e apoio ao movimento local e regional fosse realizado (CLAC, 2018).³¹ Essa campanha viabilizou uma adaptação dos critérios a seguir em cada cidade, de acordo com as possibilidades latino-americanas, fazendo com que mais cidades se certificassem como Cidades Comércio Justo. Dentre elas encontram-se o Rio de Janeiro (RJ), certificada em 2015 e Boa Esperança (MG) em 2017.

Os cinco objetivos principais que formam a base fundamental para todas as campanhas internacionais de Cidade Comércio Justo são:

- 1- O conselho local aprova uma resolução apoiando o comércio justo e concordando em usar os produtos do comércio justo;
- 2- Os produtos do comércio justo são prontamente disponibilizados nas lojas da região e servidos em cafés/restaurantes locais;
- 3- Os produtos do comércio justo são usados em vários locais de trabalho e organizações comunitárias (grupos religiosos, escolas, universidades etc.);
- 4- Atrair a cobertura da mídia e o suporte popular para a campanha;
- 5- Um grupo de direção local do comércio justo é convocado para garantir o comprometimento contínuo com seu status de Cidade Comércio Justo.³²(FAIR TRADE TOWNS INTERNATIONAL, 2018)

²⁹Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC) e Oficina Regional para Latinoamérica de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO-LA)

³⁰Ciudades y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo

³¹ Em 2016 o Símbolo de Pequenos Produtores (SPP-GLOBAL) também se uniu à campanha como outra rede continental de pequenos produtores de comércio justo

³² 1- Local council passes a Resolution supporting Fair Trade and agreeing to use Fair Trade products; 2- Fair Trade products are readily available in the area's shops & served in local cafes/catering

O foco principal é que os objetivos listados sejam uma base para que cada cidade, junto com seu conselho criado para o movimento, decida como adaptar esses objetivos à realidade local. Desta forma, mesmo em países emergentes, como o Brasil, é possível apoiar o comércio justo e atingir cada vez mais trabalhadores que se encontrem marginalizados e trazê-los a uma vida digna com seu próprio esforço.

establishments; 3- Fair Trade products are used by a number of local work places & community organisations (faith groups, schools, universities etc); 4- Attract media coverage & popular support for the campaign; 5- A local Fair Trade steering group is convened to ensure continued commitment to its Fair Trade Town status.

3 MÉTODO

O objeto deste estudo é a agência dos empreendedores institucionais pesquisada no contexto do comércio justo (*fair trade*). O empreendedorismo institucional é uma perspectiva dentro da Teoria institucional em que atores com interesses em arranjos desempenham atividades para a criação ou transformação de uma instituição (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Dado que o objetivo do trabalho é analisar o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo, este capítulo apresenta as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido e suas implicações metodológicas, bem como os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa.

3.1 ORIENTAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa parte de uma teoria já construída e sedimentada para analisar um objeto. Este, o comércio justo, é abordado sob o prisma da teoria institucional, em específico pela perspectiva do empreendedorismo institucional. O estudo foi desenvolvido sob a abordagem qualitativa, ao investigar como uma situação se manifestou a partir de atores sociais e seu envolvimento com a certificação da cidade. A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (p.58, 1995)

parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A autora esclarece a possibilidade de entender fenômenos por meio da pesquisa qualitativa, a partir do dinamismo interno dos acontecimentos, constantemente invisível para observadores externos.

Quanto ao tipo, esta pesquisa é classificada como exploratória-descritiva. O caráter exploratório se dá em virtude de ter a finalidade de desenvolver e esclarecer alguns conceitos e ideias ainda pouco explorados (GIL, 2008). A pesquisa descritiva, por sua vez tem

interesse em “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”, além de expor características de uma população ou acontecimentos não tendo, entretanto, necessidade de explicá-los (VIEIRA, p. 65, 2002). A dimensão exploratória se justifica pelo fato de que as Cidades Comércio Justo certificadas no Brasil não são comumente pesquisadas ou sequer conhecidas e o objetivo deste trabalho perpassou a realização de uma investigação acerca dos atores sociais que empreenderam essa certificação. Já o aspecto descritivo se realizou pelo levantamento detalhado de todo o processo de certificação da cidade, seus atores, suas etapas e suas implicações.

Para isso foi realizado um estudo de caso do município de Boa Esperança, Minas Gerais. De acordo com Ventura (2007), com o estudo de caso é possível adquirir conhecimento de um fenômeno a partir de sua exploração intensa. Gil (2008, p. 57) corrobora tal afirmação ao admitir que, “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”.

É importante ressaltar que a validade dos resultados deste estudo têm um caráter idiográfico, ou seja, “preocupa-se com os fenômenos isolados, como na biografia e grande parte da história” (OUTHWAITE; BOTTOMORE, p.372, 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. Conner et al. (2009) exemplificam tal método referindo-se à História como uma disciplina idiográfica, em que o objetivo é entender um único evento situado no tempo ou lugar. Alport (1937) caracterizou a palavra idiográfico para indicar uma preocupação com o que é específico ao caso individual. O método idiográfico pode estar envolvido com os “os significados subjetivos particulares de eventos e circunstâncias individuais e (...) predições idiográficas baseadas em tendências ou padrões nos dados sobre um único caso” (RUNYAN, 1983, p.415).

A historicidade está diretamente ligada às instituições. Berger e Luckman (1967) afirmam que as instituições são produtos dessa historicidade e que somente se entende uma instituição ao compreender seu processo histórico. Isso se deve ao fato de que para que haja o processo de institucionalização, é necessário que ações sejam tipificadas e tornadas habituais.

3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa iniciou seu percurso com o estudo e análise das principais ideias e teorias já construídas numa ampla revisão bibliográfica a partir de livros, teses, dissertações e artigos científicos. Neste momento foram examinadas as principais vertentes teóricas e a evolução histórica geral do objeto de estudo.

Foram utilizadas duas fontes principais de dados: dados secundários, usando a pesquisa documental e dados primários, por meio de entrevistas em profundidade. De acordo com Churchill e Peter (2012) os dados primários consistem em dados coletados especificamente para a pesquisa a ser realizada, portanto, neste caso as entrevistas realizadas com os empreendedores institucionais da certificação de Boa Esperança são consideradas dados primários. Já os dados secundários são conceituados pelo autor como dados que foram coletados para outro propósito de forma que os documentos utilizados nessa dissertação são considerados dados secundários.

Foi realizada a pesquisa de campo por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro encontra-se no Apêndice A. Esse tipo de ferramenta de coleta de dados permite uma parcela de liberdade no fornecimento de informações por parte do entrevistado e facilidade de condução da entrevista por parte do pesquisador, com o objetivo de coletar a maior quantidade possível de informações. As entrevistas semi-estruturadas foram solicitadas aos atores-chave responsáveis pela declaração sobre a campanha “Boa Esperança Cidade Latino-Americana pelo Comércio Justo”. Godoy (1995, p.62) afirma:

Para esses pesquisadores (qualitativos) um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. Aqui o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

De acordo com Poupart (2012, p. 216) um dos argumentos utilizados para justificar a utilização da entrevista é que ela se impõe entre “as ‘ferramentas da informação’ capazes de elucidar as realidades sociais, mas, principalmente, como instrumento privilegiado de acesso à experiência dos atores”.

As entrevistas foram realizadas na cidade de Boa Esperança com atores indicados pela Gestora de Fortalecimento da CLAC, primeira pessoa a ser contactada, pelo telefone, além de indicações realizadas no próprio campo de coleta de dados. Foram entrevistados

produtores de café certificados pelo comércio justo e integrantes da Cooperativa dos Produtores de Café Especial de Boa Esperança, o presidente da Cooperativa, a diretora da Cooperativa, a Secretária da Agricultura do Município, o Secretário de Turismo do Município, o representante da Sociedade Civil e o representante da mídia local. Todos os atores estavam diretamente ou indiretamente envolvidos na certificação da cidade. Pode-se afirmar que os sujeitos informantes da pesquisa constituíram-se por atores sociais (já citados) que foram direta ou indiretamente responsáveis pela certificação Fair Trade Town de Boa Esperança (MG).

Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o processo de certificação da cidade pelo seu ponto de vista e depois foram realizadas as perguntas (Apêndice A). As indagações do roteiro de entrevista não foram totalmente aplicadas a todos os atores, pois havia claramente diferenças de papéis no processo de certificação. Isso levou às sessões de entrevistas uma particularidade, já que o nível de engajamento no processo foi muito diferenciado por parte dos atores.

Além das entrevistas, foram realizadas perguntas a alguns cidadãos da cidade – incluindo funcionários de hotéis e supermercados - sobre se havia algum conhecimento do comércio justo.

As informações coletadas por entrevistas foram complementadas por análise documental, na medida em que foram encontrados documentos oficiais e reportagens com dados secundários, para que uma corroboração de informações pudesse ser realizada. Foi realizada uma análise temática dos documentos em que se buscou as seguintes categorias: posição técnica do ator, legitimidade, reunião de recursos e vinculação das novas práticas às rotinas. Na posição técnica do ator buscou-se confirmar se as posições fornecidas em entrevistas eram verdadeiras. Na legitimidade, identificou-se aspectos que mostravam legitimidade do ator, principalmente em notícias jornalísticas. Na categoria reunião de recursos teve-se como aspecto principal a procura de fatos que pudessem mostrar algum tipo de parceria institucional conquistada pelos empreendedores. E, por fim, na categoria vinculação das novas práticas às rotinas, buscou-se eventos e particularidades realizadas na cidade em que foram material de inserção do comércio justo. Grande parte dos documentos foram notícias retiradas da internet em páginas como Prefeitura Municipal de Boa Esperanças, CLAC, BRFAIR, Cooperativa dos Costa, Fair Trade Towns. Além disso, utilizou-se a declaração oficial de Cidade Comércio Justo. Cellard (2012, p. 295) expõe que “o documento permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão social”. O autor afirma que além da

possibilidade de a memória alterar lembranças, o documento escrito é importante devido a sua capacidade de realizar alguns tipos de reconstrução (CELLARD, 2012).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016), mesmo que a análise de conteúdo trabalhe com manipulação de mensagens por meio de, dentre outras técnicas, análise categorial temática, existem semelhanças de tratamento com a análise documental, como exemplos, em seu recorte de informação e divisão em categorias segundo o critério de analogia. Bardin (2016, p. 48) resume o que seria esta técnica:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e integralmente transcritas, de forma que a espontaneidade foi capturada. Todas as entrevistas foram categorizadas e posteriormente colocadas em correspondência com o eixo teórico. Esse procedimento foi realizado por meio da análise temática.

As seis proposições e as categorias são mostradas no Quadro 1.

Quadro 1–Proposições e categorias de investigação

Proposições de Maguire, Hardy, Lawrence (2004)	Categorias a serem buscadas nas entrevistas e documentos
Proposição 1. Empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders	Posição do ator no campo
Proposição 2. 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	Posição do ator capaz de acessar todos os grupos de parte interessadas e reunir recursos
Proposição 3. Empreendedores institucionais em campos emergentes irão teorizar novas práticas por meio do agrupamento de uma ampla gama de	Argumentação utilizada

argumentos que traduzam os interesses dos diversos stakeholders	
Proposição 4. Empreendedores institucionais em campos emergentes irão teorizar novas práticas ao desenvolver coalizões estáveis de diversos stakeholders através de táticas políticas, como a barganha, a negociação e o consenso	Negociação política realizada
Proposição 5. 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	Novas praticas vinculadas a rotina para institucionalizar-se e estabilizar-se no campo
Proposição 6. 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	Alinhamento aos valores das partes interessadas

Fonte: Elaborado pela própria autora (2018)

A próxima subseção consiste nos objetivos específicos deste trabalho e sua concretização através da pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas aos atores e análise documental.

3.3.1 Descrição dos procedimentos

Tendo em vista os objetivos específicos citados na introdução, os procedimentos metodológicos, que auxiliam em seu cumprimento foram especificados a seguir, de forma detalhada.

O primeiro objetivo específico - *Identificar os atores (individuais e coletivos) que atuaram como empreendedores institucionais no processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo* – foi concretizado a partir de contatos telefônicos, com órgãos públicos e representantes da sociedade civil, associações de produtores, documentos disponíveis na internet e entrevistas iniciais.

O segundo objetivo específico - *Analisar por que a cidade de Boa Esperança investiu no comércio justo* – foi cumprido por meio de entrevistas aos atores identificados no primeiro objetivo.

O terceiro e quarto objetivos específicos - *Descrever o processo de certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo e Identificar como a agência dos empreendedores institucionais contribuiu para a certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo* – efetivaram-se por meio de entrevistas com os atores diretos e indiretos, análise de documentos relativos aos principais procedimentos para a certificação, como solicitações a órgãos internacionais responsáveis pelo comércio justo, exame de convites para eventos públicos relacionados aos critérios para certificação, tanto em redes sociais, quanto nos sites oficiais da prefeitura e CLAC.

No próximo capítulo é apresentada a análise das entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental que foram divididos em categorias de acordo com a análise temática.

4 ANÁLISE

Este capítulo de análise divide-se em três seções principais, iniciando-se com uma breve descrição do campo cafeicultor no Brasil e no mundo. Seguido pela seção que trata da evolução do comércio justo no Brasil e sua chegada à cidade de Boa Esperança. E, por fim, uma seção abarcando uma descrição da certificação de Boa Esperança e o papel dos atores. Para melhor entendimento, dividiu-se esta seção em 3 subseções: a posição do sujeito, teorização e vinculação das práticas, cada uma com duas categorias de análise.

4.1 CAMPO CAFEICULTOR

O café, ou também ouro verde, é cultivado em duas espécies: *Coffea Arabica* e *Coffea Canephora*. O primeiro, também chamado de café arábica, é tido como um café de alta qualidade, o segundo intitulado café robusta, é utilizado na indústria de café solúvel (CECAFE, 2019). O cultivo do grão iniciou-se no Brasil em 1727 e em alguns anos já passou a ser exportado. O campo cafeicultor aumentou em grande proporção em menos de meio século, de forma que em 1779 exportou-se 19 sacas e em 1806 já exportavam-se 20 mil sacas. A expansão dos cafezais fez com que houvesse imigração de italianos, espanhóis, portugueses e japoneses. Além disso, o desenvolvimento urbano foi acelerado (CECAFE, 2019). De acordo com Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017), em 1850 o Brasil já era o maior produtor de café do mundo, representando 40% do café mundial. Ainda hoje, segundo o Conselho Nacional de Café (2019),

No contexto da produção mundial de café, se for determinada a participação percentual da produção dos Cafés do Brasil, em comparação com a produção global, apenas com os dados das últimas cinco safras, verifica-se que o Brasil tem se mantido como maior produtor mundial de café, com um volume físico – em média – em torno de 1/3 da produção mundial

Os dados do CNC (2019) mostram que na safra de 2018 o Brasil produziu 64,66 milhões de sacas, representando 37% da produção mundial e em 2017, produziu 44,97 milhões de sacas, correspondentes a 27% da produção global. Cabe destacar que os países produtores de café, em sua maioria situam-se no hemisfério sul. O relatório de abril de 2019 da produção total dos países exportadores é dividido nas seguintes seções: África com 10,49%

da produção total, Ásia e Oceania com 27,95%, México e América Central com 12,84% da produção mundial, América do Sul, representando 48,71% da produção em 2018. Desta porcentagem, o Brasil é responsável por 36,96% da produção mundial de café de acordo com o Conselho dos Exportadores de Café e a International Coffee Organization.

Segundo o IBGE (2017), a região sul/sudoeste do Estado de Minas Gerais pode ser considerada como território de dispersão da cultura do café como atividade econômica, onde se lidera a produção. O estudo realizado pelo Instituto de Brasileiro de Geografia e estatística menciona que essa região é caracterizada pela topografia acidentada, de forma que o emprego da mão-de-obra é intenso por apresentar colheita manual, aumentando assim os custos de produção. Nesse contexto, o alto custo desta produção deve competir com o baixo custo e alta produtividade existente em áreas planas, onde o maquinário é de fácil emprego. Isso faz com que haja diminuição do preço do café e a difícil lucratividade dos produtores, que são em sua maioria agricultores familiares (IBGE, 2017).

Apesar dos países produtores de café situarem-se em países de menor desenvolvimento, os principais vendedores do produto encontram-se em países mais ricos, como Estados Unidos – maior consumidor mundial de café. Goldstain (2018) fez um ranking com os maiores comerciantes de café verde do mundo, em que destacam-se a suíça Ecom, Volcafe Specialty Coffee, Sucafina, Mercon, Nestlé, Mondeléz, Starbucks, dentre outras.

Além do exposto acima, de acordo com o Café Point (2008), os maiores exportadores de café do Brasil, estão em grandes organizações como a Unicafé, a Cooxupé e Outspan Brasil. O estudo de Tosi, Faleiros e Fontanari (2011) mostra a diversidade das formas de crédito no campo cafeeiro. Os autores iniciam a pesquisa discorrendo sobre mecanismos estabelecidos entre fazendeiros e “colonos” que é sustentado por vales, bilhetes e notas para solucionar a falta de numerário. Segue o raciocínio citando os lavradores que dificilmente acumulam riquezas e passa para os monopólios, com escala de comércio internacional representando o grande capital cafeeiro. A dificuldade de crédito mostra-se proporcional ao tamanho e hierarquia dos produtores, segundo os autores constatando-se a histórica problemática dos pequenos agricultores. Nessa conjuntura de fatores, percebe-se um campo em que as relações de poder são assimétricas em relação ao pequeno produtor.

A Global Exchange é uma ONG fundada em 1988 que luta pelos direitos humanos, justiça social e econômica e sustentabilidade ambiental. As disputas são feitas a favor de pequenos produtores, ambientalistas e comunidades vulneráveis em todo o mundo. Uma das causas que a ONG deu suporte foi a Campanha Starbucks, iniciada em 2000. Nesta campanha milhares de ativistas pressionaram o Srtarbucks para adotar o café Fair Trade em

todos os produtos. Como resultado a organização introduziu em mais de 2300 lojas o café certificado Fair Trade.

Desta forma, percebe-se que, de fato, as relações são assimétricas, e este se torna um campo favorável para as práticas de empreendedorismo institucional.

4.2 EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO JUSTO NO BRASIL E SUA CHEGADA A BOA ESPERANÇA (MG)

As instituições são originadas por ações tornadas habituais. De forma geral, quando processos são realizados repetidamente, tornam-se hábitos, fazendo com que o leque de escolhas durante uma atividade torna-se menor, acarretando a possibilidade de uso do tempo para focar em atividades mais importantes e processos novos. Essa habitualização é chamada de tipificação e é precedente à institucionalização. Como as tipificações não podem ser criadas instantaneamente, Berger e Luckman (1967) afirmam que as instituições possuem uma história, da qual são produtos. Portanto, a historicidade é pré-requisito para qualquer processo institucional e importante para o estudo de fenômenos sob a abordagem da institucionalização.

A necessidade de um sistema comercial mais justo, que provesse oportunidades a pequenos produtores, culminou na criação de um movimento em que produtores do hemisfério Sul vendiam seus produtos para consumidores do hemisfério Norte sem a grande cadeia de intermediários do comércio tradicional. Essa comercialização, intitulada de comércio justo ou *fair trade*, deveria ser justa, de forma que haveria preços mínimos pagos aos produtores, independentemente das oscilações do mercado. Com o passar do tempo, diferentes interpretações sobre o significado do movimento foram se formando, de modo que tal comércio, em sua forma original, não foi sendo suficiente para atender às demandas de parte do movimento. Havia a necessidade de elevar a parcela do mercado e de trazer os produtos - que se originavam no hemisfério sul - para consumidores do próprio hemisfério sul. O objetivo dessa posição era aumentar a capacidade do movimento e atingir mais produtores, expandindo, portanto, seu alcance e seus benefícios. A partir de então, os produtos do comércio justo foram disseminados entre plataformas tradicionais de comércio, possibilitando que consumidores do Sul também tivessem acesso a produtos do movimento.

No Brasil, o *fair trade* foi inserido a partir da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo (COOPFAM), localizada em Poço Fundo (MG), que em 1998 se

tornou a primeira organização a ser certificada pelo *fair trade*. De acordo com Barone e Frederico (2015), as políticas neoliberais e a falta de regulamentação da venda de café propulsionaram uma crise no setor em que os preços internacionais de compra caíram e a porcentagem recebida pelos cafeicultores se tornou impraticável. Alguns produtores de café viram no *fair trade* a chance de se recuperarem e manterem suas lavouras. Hoje, 80% do café *fair trade*, vem da América Latina, incluindo Brasil, Colômbia, Peru, Nicarágua e Costa Rica (FAIR TRADE INTERNATIONAL, 2019).

Em 2001 foi criada uma plataforma de discussão do Comércio justo no Brasil, Faces do Brasil, uma entidade sem fins econômicos cujo objetivo era articular informações sobre o comércio justo. Essa plataforma criou, em 2008, o Portal Brasileiro de Comércio Justo e Solidário em parceria com a agência de cooperação Oxfam Novib (FBES, 2019). Antes disso, em 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária e do Conselho Nacional de Economia Solidária, SENAES. Essa Secretaria tinha como objetivo promover os empreendimentos solidários (ANTUNES; CONTI, 2018).

Em 2010 foi publicado o Decreto nº 7358, instituindo o Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário (SCJS) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, com o objetivo de coordenar as ações do Governo Federal voltadas ao reconhecimento de práticas de comércio justo e solidário. Cabe ressaltar em um breve parêntese que a instabilidade política no Brasil levou também a instabilidade da regulação do comércio justo no Brasil. Em 2016 a SENAES passou a ser subsecretaria e apesar da situação contraditória, de acordo com Antunes e Conti (2018) a depender dos próximos anos, ainda será possível a implementação completa do SCJS.

No ano de 2011, foi criada a Associação das Organizações de Produtores Fair Trade no Brasil (BRFAIR), que é reconhecida internacionalmente e tem como função reunir e representar as organizações de pequenos produtores de comércio justo do país. A BRFAIR é parceira da Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores de Comércio Justo (CLAC). A CLAC é co-proprietária do sistema Fairtrade Internacional. As duas instituições, juntas promovem as campanhas Universidades Latino Americanas pelo Comércio Justo e Cidades e Povos Latino-Americanos pelo Comércio Justo. No Brasil, a Universidade Federal de Lavras, situada em Minas Gerais, é intitulada Universidade Fair Trade e as cidades de Poços de Caldas-MG, Rio de Janeiro-RJ e Boa Esperança-MG são intituladas Cidades Comércio Justo.

Boa Esperança é um município localizado no Sul de Minas Gerais com população estimada de 40.031 pessoas, possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

(IDHM) de 0,704 e um PIB per capita de R\$ 21.682,79, ocupando assim a 1916º lugar dentre as cidades brasileiras e 185º lugar no PIB per capita das cidades do estado de Minas Gerais (IBGE, 2018).

A cidade de Boa Esperança teve sua participação no movimento *fair trade* inicialmente em função da Cooperativa dos Costa (Café Sustentável 5588), com a obtenção do selo Fair Trade em 2008, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Eventos cronológicos da certificação

Ano	Evento
2006	Fundação Dos Costa - Associação de Produtores
2008	Associação obteve o selo Fair Trade
2010	Um dos produtores foi escolhido pela Fairtrade Labelling Organizations (FLO) - a certificadora mundial de produtos Fairtrade, com sede em Bonn/Alemanha - como um dos membros do Conselho Consultivo, representando o Brasil.
2015	Reuniões entre os três agentes principais (Produtores, Autoridades locais e Sociedade Civil) para organização e planejamento da assinatura da declaração de apoio à campanha "Ciudades y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo"
2015	Assinatura da declaração Boa Esperança Cidade Latino Americana pelo Comércio Justo
2016	CLAC e BRFAIR tem como plano de trabalho a realização de várias atividades de divulgação da campanha
2017	Reconhecimento Internacional de "Boa Esperança como Cidade Latino-americana pelo Comércio Justo" ou "Fair Trade Town".
2018	Comemoração do "Dia Internacional do Comércio Justo"

Fonte: elaborado pela autora

Em 2006, de acordo com o site da CLAC (2018) em sua sessão de boas práticas trabalhistas³³, foi fundada a Associação de Produtores(as) com 49 agricultores para evitar que houvesse o êxodo rural devido à expansão das grandes fazendas de café. Alguns desses produtores, conhecendo o conceito do comércio justo, perceberam 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.

De acordo com a Fair Trade Towns Internacional (2016), em outubro de 2015, o então coordenador da CLAC, Marco Conscione, visitou Boa Esperança (sede da BRFAIR na época, hoje em Poço Fundo-MG). A partir de então, produtores, autoridades locais e sociedade civil realizaram reuniões para que houvesse o planejamento e a organização para o cumprimento dos requisitos culminando na assinatura da declaração de apoio à campanha. Os três agentes (BRFAIR e Cooperativa dos Costas, representando os pequenos produtores locais, a Prefeitura de Boa Esperança e a Câmara dos Dirigentes Lojistas), representando o tripé das Fair Trade Towns concordaram em desenvolver atividades com o tema “Comércio Justo: uma boa esperança para todos!”.

Em 18 de dezembro de 2015 foi assinada a declaração (Anexo B) em que os atores locais se comprometeram em cumprir os seguintes critérios:

1) Prefeitura, pequenos produtores de comércio justo e sociedade civil de Boa Esperança declaram com este documento o compromisso de apoio ao movimento de comércio justo e solidário e as campanhas “Fair Trade Towns” e “Ciudades y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo”.

2) Prefeitura, pequenos produtores de comércio justo e sociedade civil de Boa Esperança promovem a divulgação dos princípios do movimento e dos produtos das organizações de pequenos produtores de comércio justo. A Prefeitura de Boa Esperança apoia o consumo de café e outros produtos de pequenos produtores de comércio justo dentro das instituições públicas da cidade.

³³ <http://clac-comerciojusto.org/pt-br/2018/02/cooperativa-dos-costas-e-sua-experiencia-em-comercio-justo/>

3) A Prefeitura, com a participação da Cooperativa Dos Costas e da sociedade civil da cidade, promove uma Política Municipal de Fomento à Economia Solidária e ao Comércio Justo.

4) Os cidadãos de Boa Esperança podem encontrar produtos de pequenos produtores de comércio justo em diferentes pontos de venda.

5) Prefeitura, pequenos produtores de comércio justo e sociedade civil de Boa Esperança desenvolvem eventos e atividades de sensibilização e promoção do comércio justo com diretores e professores das escolas locais, com empresas, comércios e outras organizações sócias da cidade.

6) O grupo de trabalho sobre comércio justo da cidade de Boa Esperança vai trabalhar para o desenvolvimento da campanha e para manter a comunicação com a campanha latino-americana e internacional.

A Figura 3 destaca os principais atores e os principais stakeholders do processo de certificação de Boa Esaperança

Figura 3 – Atores e Stakeholders

Principais atores	Principais Stakeholders
Presidente da Cooperativa e produtor de café	Prefeitura Municipal
Gestora de Fortalecimento da CLAC	Cooperativa dos Costa
Diretora da Cooperativa e produtora de café	Sociedade Civil
Representante da Sociedade Civil e empresário	
Secretária da Agricultura do Município e produtora	
Produtor cooperado de café	
Secretário do Turismo, Cultura, Desenvolvimento Econômico e Tecnologia do Município e empresário	
Representante da Mídia local	

Fonte: elaborado pela autora

Em janeiro de 2016 foram iniciadas atividades para o atendimento dos critérios estabelecidos. Ações de promoção do café juntamente com estabelecimentos parceiros, degustações de café para conscientizar o consumo de produtos locais, participação em eventos como o dia Internacional da Mulher promovido pela Prefeitura e Secretarias Municipais de

Boa Esperança com a participação da Cooperativa dos Costas na distribuição de café 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*”.

4.3 CERTIFICAÇÃO DE BOA ESPERANÇA E SEUS ATORES

Pode-se dizer que a trajetória do processo de certificação de Boa Esperança como Cidade Comércio Justo, apesar de ter sido iniciado oficialmente no final de 2015, pode-se dizer que sua trajetória começou muito antes. Acontecimentos, principalmente com cafeicultores, fizeram com que o comércio justo, movimento internacional, fosse conhecido nessa cidade do sul de Minas Gerais.

Conforme mencionado, a dificuldade vivida pelos cafeicultores no início dos anos 2000, fez com que os 49 agricultores, inicialmente, se unissem para constituir uma associação que mais tarde se transformaria em cooperativa. Tal envolvimento e tentativa de sobrevivência das lavouras diante das grandes fazendas de café trouxe o comércio justo como alternativa. O selo Fair Trade veio em 2008, após uma série de mudanças de hábitos e atitudes diante da produção. Uma das principais concepções implantadas foi a necessidade da sustentabilidade, trazendo assim exigências de preservação e recuperação do solo, nascentes e diminuição na utilização de venenos (Cooperativa dos Costa, 2019). O objetivo era a sustentabilidade ambiental juntamente com a social e econômica.

Um ano após a certificação, a associação tornou-se cooperativa com maior número de cooperados. De acordo com o presidente atual da cooperativa, quando o trabalho começou, 98% dos produtores tinham fossa negra, ou seja, produziam dejetos sem nenhuma forma de tratamento, poluidores dos lençóis freáticos e do solo. Apenas 19% tinham água própria para consumo, sendo que 20% consumiam água totalmente imprópria, inclusive para animais. Com o Prêmio Fair Trade – quantia fornecida aos produtores, além do pagamento dos produtos, que deve ser investida no desenvolvimento da comunidade (FLOCERT, 2019) – contratou-se agrônomos e outros profissionais para que disponibilizassem meios de trazer sustentabilidade para as pessoas envolvidas e para o meio ambiente.

O presidente da cooperativa foi, em 2010, convidado a representar o Brasil na Fairtrade Labelling Organizations (FLO) – certificadora mundial de produtos *fair trade*. Entretanto, apesar de o comércio justo estar totalmente intrínseco à cooperativa, percebeu-se que a população da cidade de Boa Esperança, em si, não conhecia o conceito. Até mesmo o café era praticamente todo exportado. Além do café, outros produtos que também eram produzidos na cidade tinham dificuldades de serem vendidos, ao competir com produtos de grandes fazendas.

Percebeu-se, durante a pesquisa, que a motivação principal da certificação da cidade foi a tentativa de divulgação da importância de fortalecer a economia local. Os produtos dos pequenos agricultores deveriam ser escolhidos diante de opções que vinham de cidades distantes. A maioria dos entrevistados citou a necessidade de dar preferência aos produtos da cidade ao invés de comercializar produtos vindos das Centrais de Abastecimento de Minas Gerais (Ceasa³⁴). A procedência do produto [→ que produto? O da Ceasa?] seria desconhecida em comparação com a produção realizada por produtores de Boa Esperança. Citou-se a necessidade de apoio às feiras livres que acontecem na cidade, onde há a comercialização de produtos locais, como verduras e legumes. Ainda na linha de pensamento sobre a valorização do que é interno, o presidente da cooperativa questionou o porquê de não haver a conscientização da população esperancense em consumir produtos locais de comércio justo, se uma pessoa a dez mil quilômetros se importa em consumi-los (referiu-se à exportação do café *fair trade* para países do hemisfério norte). Portanto a certificação da cidade seria uma forma de a população local se sensibilizar e perceber a importância do consumo local.

Existiam interesses particulares como venda do café por parte dos produtores, mas de forma geral, o interesse era fortalecer a economia local como um todo. Os entrevistados se mostraram muito confiantes quanto a qualidade dos produtos da cidade. Vários deles mostraram inclusive 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. Apesar de muitos possíveis atores estarem envolvidos direta ou indiretamente em qualquer projeto da

³⁴A Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S. A. (Ceasaminas, ou simplesmente Ceasa) são empresas estatais ou de capital misto (público e privado), destinadas a aprimorar a comercialização e distribuição de produtos hortifrutigranjeiros (AGRIC, 2019)

Articulou-se com algum grupo	Sim	Sim		Sim	Sim			
Coordenou reuniões	Sim							
Participou de eventos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Contato direto com BRFAIR	Sim	Sim	Sim					
Contato direto com CLAC	Sim	Sim						
Total	9	8	6	6	6	5	4	2

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa

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. Sendo que quem coordena as reuniões do comitê é a gestora de fortalecimento da CLAC. Entretanto, entende-se que todos os envolvidos tiveram importância particular para que a certificação acontecesse.

Portanto, as subseções seguintes constituirão um esforço de análise do papel dos atores que culminou em Boa Esperança como Cidade Comércio Justo. A pesquisa foi realizada tendo como base as seis proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) como informado anteriormente.

4.3.1 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 aconteceu porque empreendedores institucionais legítimos tendiam 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.

4.3.1.1 Posição do ator no campo

Com o objetivo de entender a posição do ator no campo, foi examinado os aspectos dessas posições que conferiram legitimidade aos empreendedores institucionais, verificando, assim, a proposição 1 de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) - empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders.

Antes de iniciar tal análise, é importante ressaltar que os stakeholders, nesse caso, referem-se a poder público, organizações do comércio justo, produtores de café e outros alimentos ou qualquer organização ou pessoa que os atores tenham que se articular para cumprir o objetivo proposto.

Foi necessário, inicialmente, identificar características dos atores que pudessem tê-los levado ao sucesso. Um dos fatores que mais influenciou na legitimidade dos atores foi a relação direta com as instituições do comércio justo. Além de isso trazer certa confiança por parte dos outros membros do comitê, os atores tinham contato maior com outras organizações e, conseqüentemente, obtinham maior conhecimento sobre o que estavam propondo à cidade.

Como a cidade de Boa Esperança caracteriza-se por ser uma cidade pequena, com cerca de quarenta mil habitantes, as pessoas se conhecem pessoalmente com maior frequência do que numa média ou grande cidade. Portanto, são chamadas pelo nome dos pais ou avós, já que normalmente são reconhecidas pela família. Isso dá à população da cidade uma cultura tradicionalista. Desta forma, notou-se que um dos aspectos que trazem legitimidade é pertencer a famílias tradicionais. A entrevistada A mencionou:“(...) venho de uma família muito tradicional em Boa Esperança, então isso me deu respaldo grande, né? (...) A família te dá um pouco desse respaldo”. Mais tarde, ela foi citada por outro entrevistado como sendo uma pessoa conhecida (assim como a sua família), pois os dois haviam estudado na mesma escola e se conheciam há um tempo considerável. Citou-se também que o presidente da cooperativa, junto com sua irmã, Secretária da Agricultura, produtora e membro do comitê são de família conhecida em Boa Esperança, pois seus avós fundaram um centro espírita com uma farmácia de ervas (como trabalho voluntário). 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 Mendonça, Alves e Campos (2010) 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 forma observada de se obter legitimidade foi devido ao trabalho, o que mostrou ser mais importante para os entrevistados. A entrevistada C assegurou que tem legitimidade e, apesar de poder obter tal legitimidade por ter familiares nos meios políticos e serem conhecidos, ela acredita que seu prestígio verdadeiro vem da cooperativa e afirmou que não gostaria de ter outro tipo que não fosse esse. A entrevistada D supõe que também seja legítima devido à cooperativa, que vem crescendo gradativamente. Além disso, justificou ter uma “vida reta”, de forma que sua moral já foi construída durante os anos. Entrevistada A afirmou ter legitimidade na cidade, em parte por pertencer a uma família conhecida, mas também enfatizou que o trabalho que vem fazendo a ajudou a manter tal reconhecimento. Exemplificou dizendo que, se antes era chamada pela população de filha de fulano – como acontece em cidades menores - hoje, depois de ficar conhecida pelo seu trabalho, o pai é o chamado de pai da entrevistada A.

Todos os atores são, de certa forma, reconhecidos por algum motivo específico. Mendonça, Alves e Campos (2010) afirmam 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. Muitos estudaram na mesma escola quando mais novos, os entrevistados B e D são parentes, portanto compartilharam da mesma educação. Alguns entrevistados frequentam o mesmo templo religioso e a maioria é produtor de café ou esteve inserido no meio em algum momento. Dessa foram, mesmo cada um com suas posições dentro da cidade - dois entrevistados são comerciantes de médio/grandes estabelecimentos. Um deles ocupa o cargo de Secretário do Turismo. Por sua vez a Secretária da Agricultura ocupa cargo público e é também produtora de café. Três outros atores são produtores de café e atuam ativamente na cooperativa. Há ainda o representante da mídia local, que faz um programa em uma emissora de rádio, na qual trabalha há 34 anos. Portanto, pode-se considerar que, apesar de desempenharem papéis *técnicos* diferentes, 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.

De acordo com Beckert (1999) o tipo social analiticamente distinto com habilidade de se posicionar reflexivamente e realizar transformações são os chamados empreendedores institucionais. Suas habilidades sociais são determinantes no processo de criação de instituições e, para que isso aconteça, depende-se do poder e da posição dos atores no campo (MENDONÇA; CAMPOS; ALVES, 2010).

A legitimidade das posições traz o potencial para a agência. Giddens (2003), ao se referir à agência, retoma a ideia de que algo só aconteceu devido às atitudes tomadas por certos indivíduos. Ou seja, não se trata somente de intenções em fazer algo, mas a capacidade de realizar em si.

Portanto, considera-se confirmada a proposição 1 - empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos stakeholders. De acordo com os dados coletados: os empreendedores institucionais da certificação da cidade de Boa Esperança são atores cujas posições de sujeito lhes forneceram legitimidade com respeito aos diversos stakeholders.

Além de tomar decisões para agir com alguma finalidade em certas oportunidades, as novas instituições surgem quando os atores que são considerados legítimos possuem conjuntamente recursos suficientes conforme DiMaggio (1988, *apud* MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Maguire, Lawrence e Hardy (2004) remetem à posição de sujeito, não somente como uma posição formal em um campo, mas sim como uma posição legítima, com identidades socialmente construídas, que garante aceitação e credibilidade. Isso faz com que o empreendedor acesse um conjunto disperso de recursos, sejam eles materiais ou não. Tal afirmação leva a uma segunda proposição, apresentada no bloco a seguir.

4.3.1.2 Posição do ator capaz de acessar partes interessadas e reunir recursos

A categoria com a finalidade de analisar a posição do ator capaz de acessar todos os grupos de partes interessadas e reunir recursos faz parte do esforço de pesquisa em examinar a proposição 2 de Maguire, Hardy e Lawrence (2004) – 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.

Ometto e Lemos (2010) afirmam que os recursos disponíveis são condição para o empreendedorismo institucional e o acesso a eles pode ser discursivo, técnico-material e estrutural. De acordo com as autoras, o recurso discursivo, obtido por meio da linguagem,

produz significados e pode ser precursor de novas ações a serem institucionalizadas. O recurso técnico-material é necessário à mudança e muitas vezes o recurso financeiro traz apoio. Já o recurso estrutural, segundo as autoras, “coloca o empreendedor institucional em contato com diferentes lógicas e possibilita a difusão de práticas” (OMETTO; LEMOS, p 9, 2010)

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

Pode-se entender como uma possibilidade de associação de recursos o fato de que um dos objetivos da certificação Cidade Comércio Justo é conscientizar a população a consumir produtos de pequenos produtores da cidade e agregar apoiadores ao movimento. Dessa forma, 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 nunca falado anteriormente, ainda desconhecido da maioria da população da cidade.

A feira livre, intitulada na cidade de Boa Esperança como Feira do Produtor, é um tipo de comércio que acontece em grande parte das cidades, em que com alguma frequência (diária, semanal, mensal), pequenos produtores se reúnem em um espaço cedido pela prefeitura – ruas e praças – para comercializar seus produtos, normalmente verduras, legumes, plantas, especiarias, dentre outros. Costuma ser um local de grande movimentação, portanto o comitê concluiu que seria um bom lugar para abordar as pessoas e fornecer informações do comércio justo. 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.

Reunir recursos, nessa situação, foi angariar apoio para divulgar o movimento e obter a sua aceitação. Para isso, foi necessário reestabelecer um relacionamento para fornecer explicações e mostrar que o trabalho de certificação da cidade é benéfico a todos, principalmente aos pequenos produtores. Assim, foi possível acessar o local de venda dos feirantes, localizado na Praça da Igreja Matriz, para alguns eventos do comércio justo, como a comemoração do dia internacional do comércio justo, fazendo assim um trabalho de conscientização, critério indispensável para manter a certificação. Esse trabalho se deu por meio da degustação do café da cooperativa, distribuição de folhetos com explicações sobre o

que é o comércio justo, apresentações da feira de ciência voltada para o comércio justo junto aos alunos de escolas públicas, dentre outras atividades. Além dessa forma de propagação, a Secretária de Agricultura mencionou trabalho similar em que um carro de som, muito comum em cidades de pequenos porte, sai às ruas com uma gravação solicitando à população comprar frutas e verduras na feira dos pequenos produtores.

Baratter, Ferreira e Costa (2010) discorrem 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. Além disso, pode-se encarar o empreendedorismo institucional como algo desviante da norma. Se existem atores já acostumados com os hábitos existentes, a dificuldade em inovar será maior (MENDONÇA; ALVES; CAMPOS, 2010).

Um importante trabalho de entrar em contato com 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 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 a divulgação realizada e decidiu apoiar a certificação sendo a ponte para os alunos. O objetivo é realizar um trabalho de longo prazo de conscientização das crianças e fazer com que as ideias propaguem para as famílias, cumprindo o critério 5 da certificação de Boa Esperança.

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, utilizou de sua possibilidade de propagação com banners em sua loja com a seguinte frase: “Onde você quer seus filhos e netos daqui a 30 anos? Comércio justo, cidade sustentável, ajude sua cidade a crescer”. Além disso, o comerciante incluiu no jornal da cidade, Vanguarda, que circula quinzenalmente, a frase: “Comércio Justo: compre do comércio da cidade e ajude Boa Esperança a crescer”. Esse entrevistado foi apresentado ao comércio justo pelo presidente da cooperativa, com o qual mantém 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”, que tem o enfoque de 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, organização representante da CLAC no Brasil. Esse envolvimento direto com as organizações do comércio justo na América Latina proporcionou a reunião de recursos mais rapidamente e mais efetivamente.

De acordo com Baratter, Ferreira e Costa (2010), a posição do ator pode ser determinada pela quantidade de relações estabelecidas. Portanto, a centralidade de sua posição justifica-se pelo seu grau de relacionamentos. Segundo as autoras, a posição central pode dar acesso a diferentes recursos disponíveis em campo e a legitimidade de sua posição permite que haja adoção de novas práticas e mobilização de aliados. Portanto, 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. DiMaggio (p.14, 1988, *apud* OMETTO; LEMOS, 2010) discorre que “novas instituições surgem quando atores organizados com recursos suficientes (empreendedores institucionais) enxergam a oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam”. Portanto, de acordo com os apresentados e discutidos nesta subseção, considera-se confirmada a proposição 2 – 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.

Entretanto é necessário também pensar no que fazer com tais relacionamentos para que o objetivo seja atingido. Os empreendedores institucionais, para que haja aceitação de novas práticas, utilizam estratégias para causar mudanças (BARATTER, FERREIRA, COSTA, 2010). Uma dessas estratégias é a argumentação.

4.3.2 Teorização para adoção de novas práticas

De acordo com Greenwood (2002), teorização é o desenvolvimento de categorias e elaboração de cadeias de causa e efeito. É necessário, portanto saber quais são os problemas para que se possa justificar a adoção de novas práticas e como a aceitação ou não das práticas mudará o estado atual do campo. No trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004),

percebeu-se que os atores principais utilizaram duas formas de motivar as novas práticas: argumentação persuasiva e negociação política.

4.3.2.1 Argumentação utilizada pelos empreendedores insitucionais

Uma das possíveis estratégias para se motivar a inserção de novas práticas em um campo é a argumentação, o que leva à terceira proposição deste trabalho - 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. Portanto identificou-se nas entrevistas argumentos utilizados com as diversas partes interessadas.

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.

“(...) 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. E a gente sempre procura desenvolver uma didática de dentro do diálogo que você vai ter com a pessoa, dentro da intimidade, dentro da sintonia que você consegue ter com ela. (...) 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 ele é complexo e difícil de entender.” [Entrevistado E]

“[Para] falar com uma pessoa simples, eu tenho que ir da maneira que ela vai entender, eu não posso ser técnica. Se eu falar com um técnico, vou falar com as palavras mais técnicas, o que não é o meu caso, que eu não sou técnica nem nada, sou produtora, então eu gosto muito da simplicidade mesmo.” [Entrevistada D]

A linguagem diferenciada com cada parte interessada faz parte da necessidade de ação coletiva. Baratter, Ferreira e Costa (2010) discorrem que um dos papéis do empreendedor é fazer parte do *sensemaking*³⁵ coletivo, ou seja, fazer com que a nova prática faça sentido para as pessoas e organizações com quem se deve articular. De acordo com as autoras, isso 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

³⁵ Sensemaking traduz o processo de construção de sentidos em experiências vivenciadas. Esse conceito remete às ações e atividades que são interpretadas de forma a extrair o sentido das situações e esclarecer circunstâncias vividas (EBERLE; CASALI, 2012).

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).

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. E isso é possível quando o produto é cultivado em Boa Esperança, pois o cidadão tem acesso às pessoas envolvidas. A secretária mencionou que o município faz acompanhamento com técnico agrícola e isso facilita para os compradores entenderem o que eles estão consumindo. O argumento utilizado pelo representante da mídia local possuía similaridades. Esse ator tentou conscientizar as pessoas de que consumir produtos locais era consumir produtos de qualidade, de dentro do município. Ademais, o mesmo mostrou que, além desse ponto, a consequência disso era a renda para os produtores e para o município, pois significava aumento de recolhimento de impostos para Boa Esperança.

Ainda relativo ao representante da mídia, o ator discutiu que, após a certificação dos produtos, os pequenos produtores melhoraram a qualidade de vida. As casas são mais bem estruturadas e equipadas. Tais argumentos foram utilizados com o objetivo de mostrar que o comércio justo era de fato algo positivo. Essa capacidade reflexiva, de acordo com Baratter, Ferreira e Costa (2010), pode fazer com que novos atores visualizem novas possibilidades, pois as novas práticas são estimuladas pelos benefícios que ela pode trazer, o que pode ser um gatilho que servem de estímulos. E quando a prática começa a fazer sentido, inicia-se sua adoção e difusão.

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. Com o poder público era a [divulgação] 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.”

Essa diferenciação de argumentos é necessária porque, em campos emergentes, como existem diferentes tipos de stakeholders, a dinâmica dos problemas e soluções são significativamente mais heterogêneos que em campos maduros (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004). De acordo com os autores, a diversidade de visões mostra que se os

empreendedores institucionais focassem em um único tipo de persuasão, seria menos provável que eles obtivessem sucesso.

De acordo com as entrevistas, quando questionados sobre a realização de argumentação “*win-win*”, ou seja, todos saem ganhando, após uma análise dos dados, constatou-se que a maioria dos atores do comitê, exceto dois em que a pergunta não se aplicava, afirmaram que existiu esse tipo de argumento.

“Ah sim, com certeza. Não tem como não sair ganhando (...)” [Entrevistado E]

“É, exatamente isso. Porque você tem que conscientizar o pessoal que você não tá fazendo para um grupo de pessoas. Você tá fazendo pelo todo. (...)” [Entrevistado F]

“Sim. Porque é um, é um círculo [virtuoso]. É um efeito dominó. Entendeu? Um vem e todos vêm ganhando atrás. Eu que tô comprando, você que tá produzindo, o seu funcionário que você teve que aumentar porque vai gerando emprego, gera emprego, gera bem-estar, gera tudo (...)” [Entrevistada D]

“Isso, exatamente. Que seria bom para todo mundo.” [Entrevistada A]

“É, na verdade é isso. O ganha-ganha.” [Entrevistado B]

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. Desta forma, considera-se confirmada a proposição 3 - 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. Entretanto, para a teorização Maguire, Hardy e Lawrence (2004), sustentam que, além do processo argumentativo, utiliza-se também neogociação política.

4.3.2.2 *Táticas políticas: negociação, barganha e consenso*

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. Culmina-se, então, na

quarta proposição – 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.

Foi necessário 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 que houve foi relacionado à dificuldade de manter o foco proposto inicialmente. O presidente da cooperativa afirmou que existiram desentendimentos porque alguns membros do comitê acreditavam que deveria ser criado um selo para os participantes e apoiadores do comércio justo. Completou que eram linhas de pensamento difíceis de serem conduzidas em uma só direção. Além disso, a coordenadora de fortalecimento da CLAC sustentou que o projeto Cidade Comércio Justo começou na cooperativa, mas que com a expansão do mesmo, o domínio do projeto poderia sair da cooperativa. Isso começou a gerar algum desconforto de forma que uma produtora questionou como seria a partir de então, já que somente o café era certificado *fair trade*, então como que os outros produtos, como leite, poderiam ser considerados um produto comércio justo.

Portanto, dos entrevistados que assumiram haver alguma discordância, em geral foi sobre a divergência que alguns tinham em expandir a certificação, como criar selos para estabelecimentos e outros produtos. Um dos comerciantes mostrou insatisfação com o foco no café, pois esse ator acreditava que deveria ser colocado o selo do comércio justo em todas as propriedades que pudessem ser certificadas, para aumentar o alcance – sem necessariamente envolver as organizações *fair trade*. Os outros atores pensavam em conseguir primeiramente a certificação da cidade, para depois pensar em outros focos. Pôde-se perceber uma diferenciação da posição implícita ocupada pelos atores nas discussões, pois aqueles com maior envolvimento no comércio justo e suas organizações oficiais, que já tinham um conhecimento das normas da certificação e como era o processo em si, não concordavam com algumas ideias que saíam da linha geral de Cidade Comércio Justo. É possível realizar um paralelo com o estudo realizado por Baratter, Ferreira e Costa (2010), em que elas realizam uma síntese da literatura, afirmando que a inovação dos campos organizacionais relaciona-se com a posição que o ator ocupa no processo de inovação. Basicamente, pode-se dizer que os atores de Boa Esperança que tinham essas desavenças sobre ideias mais desfocadas eram atores periféricos, ou seja, atores 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 dialogava nesses momentos que o comércio justo é, de fato, um movimento amplo e engloba a valorização do que é local, de agricultura familiar. Mas, expressou na entrevista 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 ideia 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. Sabe-se, de acordo com a declaração oficial da cidade e as regras do comércio justo, que as autoridades locais devem ser envolvidas e devem participar de iniciativas sobre o comércio justo para que se consiga a certificação da cidade. Entretanto, alguns dos atores se recusavam a envolver mais intensamente o poder público. A entrevistada B discorreu um momento de tensão em uma reunião em que um dos atores propôs envolver política no processo de certificação, justificando que sem a mesma não haveria expansão do comércio justo na cidade. Outro ator então discordou, pois acredita que não poderia transformar a certificação em uma questão política.

Além disso, um dos atores era contra realizar as reuniões na prefeitura. As mesmas eram realizadas na cooperativa, pois de acordo com as entrevistas “lá [na prefeitura] não 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. Segundo a coordenadora, percebeu-se que o tema era algo polêmico entre o comitê e não poderia ser tratado naquele momento em que o processo de certificação era algo tão novo e ainda instável. Ela argumentou que, inclusive, não sabe se isso poderá ser trabalhado por enquanto, mesmo depois da certificação e que foi decidido priorizar ações e critérios que trouxessem resultados mais rápidos e que tivessem a concordância geral do comitê.

Apesar da tentativa de não envolvimento direto com a política municipal, foi explicitado que, na realização de eventos e apresentações, insere-se a logomarca da prefeitura, já que também são parceiros. Inclusive, foi citado anteriormente que o atual prefeito vai ao encontro da estratégia de valorizar o que é de Boa Esperança, inclusive com uma política protecionista. Uma das entrevistadas justificou que a política, quando usada de forma correta, é saudável.

Os atores com poder são capazes de controlar os recursos suficientes para implementar mudanças, mas quando há um certo grau de dependência de outros atores que

possuem recursos, há a inevitabilidade de se barganhar e realizar negociações (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010).

Apesar das argumentações explicitadas nos parágrafos anteriores, notou-se que, de forma geral, os entrevistados não consideravam que havia discordâncias sérias, apenas discussões sobre ideias que todos forneciam nas reuniões. A diretora da cooperativa afirmou que não se lembrava de discordâncias. O que havia para ela eram coisas normais de qualquer organização, que eram discussões sobre quem convidar, o que fazer, para enfim chegar num consenso. A Secretária da Agricultura corroborou a ideia, argumentando que os pontos e opiniões eram colocados e todos eram levados em consideração, pois todos estavam decidindo responsabilidades e, com base nas opiniões dadas, decidiam o que de fato iriam fazer. O Secretário de Turismo entende que divergências são naturais e que o comitê era composto justamente para discutir e decidir.

Quando questionados sobre quem apaziguava ou quem era o mediador das 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. Os desentendimentos partiram de saídas de foco e diferenças de opiniões. 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, confirma-se parcialmente a proposição 4 - 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.

4.3.3 Institucionalização das novas práticas

As duas últimas proposições referem-se ao processo em que empreendedores institucionais conduzem as novas práticas à institucionalização no campo. DiMaggio e Powell (2005) identificaram o isomorfismo mimético como um dos três isomorfismos possíveis. Este consiste na ideia de que organizações imitam as outras para conseguirem também se legitimar em campo. Entretanto, é sabido que 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.

4.3.3.1 Vinculação de práticas na rotina e estabilização no campo

Um das formas de institucionalização, segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004) é a vinculação de práticas na rotina e estabilização do campo, o que se leva à quinta proposição buscada nos dados coletados - 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.

Boa Esperança, apesar de ter sido a terceira cidade a ser intitulada como Cidade Comércio Justo no Brasil, difere em muitos aspectos do Rio de Janeiro e Poços de Caldas, como sua economia, estrutura e quantidade de habitantes. Além disso, 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. Desta forma, é importante complementar e ampliar as rotinas tradicionais às novas práticas (MAGUIRE, HARDY, LAWRENCE, 2004).

A operacionalização para atingir a certificação se deu incorporando às rotinas da cidade critérios que introduzissem o conceito de comércio justo na cidade.

Como promover o produto dos pequenos produtores era um dos critérios para a certificação da cidade, a cooperativa que tinha como principal destino de vendas o mercado externo, passou a se organizar para que seu café *fair trade* fosse conhecido também no mercado interno, para isso começou a realizar eventos de degustação do café para que os moradores da cidade se interessassem pelo produto e pela produção sustentável. Em agosto de 2016, o então coordenador da campanha Ciudades y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo publicou uma matéria intitulada “Onde compro café de Comércio Justo em Boa Esperança?” citando os restaurantes, supermercados, padarias e quitandas que começaram a vender o produto da cidade.

Apesar de o café ser o único produto certificado pela Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) em Boa Esperança, a certificação da cidade tinha como intenção principal apoiar o consumo de produtos de pequenos produtores que se encaixavam nos aspectos promovidos pelo comércio justo e, para isso, foram realizados eventos mostrando o que é o comércio justo e o que a certificação da cidade poderia trazer para os

cidadãos. A entrevistada A sustentou que as datas dos eventos eram estrategicamente pensadas para ter bastante movimento. Aos poucos as pessoas foram entendendo que o comércio justo não era somente a questão do café, tratava-se de algo maior, de fortalecer a economia local como um todo, sendo esse inclusive um dos critérios para a certificação.

Um professor de escola pública levou para dentro da escola o projeto de cidade comércio justo para que alunos se conscientizassem e levassem a informação para seus responsáveis. A entrevistada C afirmou que os alunos procuram saber o que é o comércio justo e procuram a cooperativa para aprender sobre o café. O entrevistado B acredita que os estudantes estão fazendo um trabalho muito bem elaborado de realmente despertar a consciência. Acrescenta que esse trabalho está sendo feito aos poucos, mas tem sido bem feito. Um dos produtores, entrevistado H, confirmou que a cooperativa faz o trabalho de ensinar os alunos, tendo como um dos objetivos o repasse de informação para os pais e familiares.

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, como Dia da Mulher, Dia do Lago, Outubro Rosa, Dia da Cidade, Carnaval, Festival da Canção, dentre outros. Relembrou as iniciativas de celebração do dia internacional do comércio justo, em que folhetos informativos eram distribuídos, abordagens pessoais eram realizadas perguntando à população se sabiam o que era comércio justo. A entrevistada afirmou que realizaram um trabalho de divulgação muito intenso em 2015 e 2016.

Notou-se ao analisar os dados, tanto documentais quanto de entrevistas, que o evento mais bem sucedido foi o Dia Internacional do Comércio justo, comemorado dia 12 de maio de 2018, em que os atores se organizaram para se juntar à Feira do Produtor que acontece todo sábado na Praça da Matriz. O evento foi preparado para que, ao final da missa, as pessoas se juntassem aos feirantes e aos estandes. De acordo com a Prefeitura, houve degustação de café e produtos locais, nutrição educativa, oficina de turbantes, dentre outras atividades. Uma das diretoras da cooperativa mencionou a distribuição de panfletos sobre cidade comércio justo e completou dizendo que “foi um acontecimento muito bonito, muito alegre”. O comerciante e secretário do Turismo referiu-se ao evento como uma oportunidade de trazer o conceito e mostrar para a sociedade no que eles estavam trabalhando.

Apesar de os empreendedores cumprirem os requisitos para a certificação da cidade de Boa Esperança como cidade Comércio Justo, ao serem indagados sobre a aceitação

da certificação e sua consequente institucionalização, todos mostraram que isso não aconteceu ainda. O comércio justo ainda não é largamente conhecido na cidade. O entrevistado E acredita que isso é algo gradativo, que leva um tempo, mas que por enquanto a população não sabe o que é. A entrevistada A afirmou que a certificação não é tão conhecida como eles gostariam, mesmo tendo sido realizada a divulgação na mídia local e de outras tantas formas. Ela acredita que, ao perguntar à um cidadão, provavelmente ele não saberá o que é. A entrevistada C corrobora essa opinião e garantiu que esse é um trabalho constante. A entrevistada D assegurou que a certificação está sendo conhecida, mas que até então não existia nada sobre isso e o trabalho de plantar a semente está sendo realizado. O entrevistado G foi incisivo ao dizer que esse reconhecimento está muito longe. Por fim, o entrevistado B assegurou que é um pouco demorado, mas que o reconhecimento está começando.

Um dos atores mencionou que mesmo as pessoas instruídas ainda não têm conhecimento real do que é o movimento e o que ele pode trazer para a cidade. Isso pode ser justificado, como os atores mesmo disseram, pelo pouco tempo em que o processo se encontra em voga na cidade. Berger e Luckmann (1966) discorrem que a institucionalização nasce das ações que se transformam em padrões e estes são definidos ao longo do tempo. Os autores afirmam que as instituições são produtos de uma historicidade. Portanto, existe a tentativa de institucionalização, mas ela ainda está em fase inicial.

Tendo como base os dados e a discussão apresentada acima, confirma-se parcialmente a quinta proposição - 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, portanto não é possível confirmar totalmente a quinta proposição. Entretanto, a tentativa da institucionalização está sendo realizada mediante a união das novas práticas às aquelas existentes.

4.3.3.2 Alinhamento aos valores das partes interessadas

A última proposição que serviu como base para as categorias a serem buscadas na coleta de dados foi a respeito do alinhamento dos valores das práticas da certificação aos valores dos stakeholders – 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.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) perceberam que os empreendedores institucionais demonstraram que as novas práticas estavam conforme as percepções e os valores dos stakeholders.

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 em Boa Esperança. Como por exemplo, ao lado da cooperativa existe uma cafeteria construída por eles para a venda e degustação dos cafés, reuniões e recepção de convidados chamada Xícara da Silva. Nessa cafeteria há uma separação por vidros mostrando como o café é processado, denotando transparência por parte da administração para com o consumidor. Além disso, algo que chama muita atenção é a venda de bolos. Ao questionar sobre os bolos, uma atendente explicou que eram feitos pelas esposas dos produtores, que os confeccionava 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 em alinhar-se aos valores do movimento, pois ela é uma cooperativa certificada *fair trade*, ou seja, ela é auditada todos os anos. Existe a auditoria interna, em que pessoas ficam por 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 (FLOCERT, 2019) - com auditoria externa realizada pela FLOCERT.

A Secretária da Agricultura, que também é produtora, quando questionada sobre o alinhamento dos valores respondeu que era uma certeza que há esse alinhamento. Afirmou que 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. A entrevistada contou que brinca nas reuniões da prefeitura que a moralização vai começar pelos municípios, que o prefeito é novo, idealista, com novos objetivos e isso abriu as portas da cidade para a certificação.

A Coordenadora de Fortalecimento da CLAC também acredita que há um alinhamento de valores na questão da sustentabilidade, meio ambiente, valorização do

pequeno produtor e empoderamento dos produtores. O Secretário do Turismo afirmou que todos os conceitos do movimento devem estar intrínsecos às partes, senão sequer pode haver certificação. Isso se relaciona diretamente com o trabalho de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), em que os atores descobriram que os valores principais dos stakeholders eram profissionalismo e eficiência. Portanto, o foco desses empreendedores institucionais era fazer com que seu grupo de ativistas fosse o mais “*business-like*”, ou seja, o mais profissionalizado possível. Para isso asseguraram que houvesse reuniões anuais, relatórios anuais e contas auditadas publicadas, seminários, conferências, dentre outros.

Outro momento em que se pôde perceber o alinhamento de valores foi quando a gestora de fortalecimento da CLAC afirmou que, quando iniciaram essa empreitada, foram escolhendo pessoas que compartilhavam do mesmo pensamento, que poderiam acreditar nos benefícios do comércio justo. Referiu-se a isso como uma estratégia: “vamos envolver essa pessoa, ela acredita, ela trabalha”. Uma das pessoas escolhidas estrategicamente foi um dos comerciantes e, corroborando essa escolha, ao entrevistá-lo foi citado seu perfil associativista. O comerciante afirmou que gostava muito desse assunto e estava envolvido com associações desde jovem. O comércio justo exige que os produtores sejam associados ou cooperados para que possam fazer parte do movimento.

Portanto, esse alinhamento de valores existiu, em alguns atores e stakeholders confirmando então, a sexta proposição - 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

O objeto de pesquisa aqui apresentado é a certificação da cidade de Boa Esperança (MG) como cidade comércio justo, ou Fair Trade Town na perspectiva da Teoria Institucional, com foco no Empreendedorismo Institucional. Propôs-se, portanto, analisar o papel dos empreendedores institucionais na agência da certificação. Ressalta-se que foi realizado um estudo de caso, de forma que as informações coletadas, os modelos seguidos são referentes unicamente ao contexto estudado, sem o propósito de generalização.

Este trabalho foi impulsionado 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 em sentido micro. 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 problema de pesquisa que motivou esta dissertação, isto é, 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. Além disso, utilizou-se como base as seis proposições do trabalho “*Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada*”, publicado em 2004, de Steve Maguire, Cynthia Hardy Thomas B. Lawrence: (1) empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos *stakeholders*; (2) 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; (3) 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*; (4) 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; (5) 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; e, finalmente, (6) 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.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) trazem ao estudo dos empreendedores institucionais uma abordagem relativa aos campos emergentes, ou seja, campos que não estão ainda institucionalizados, mas estão no processo, seja inicial ou não. Além disso, o artigo mostra a constituição de atividades dos empreendedores dando ênfase na importância de suas posições e suas estratégias.

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.

Os autores acreditam que os atores são mais propensos a ter sucesso no empreendedorismo institucional em um campo emergente se identificarem as características das posições de sujeito ocupadas pelos empreendedores institucionais de forma que tais empreendedores devem ocupar posições que os permitam assumir o controle das ações e estabelecer interações com outros atores. De acordo com os atores, estar bem posicionado é importante, entretanto nem todos os atores estarão em tal situação. Portanto foi necessário entender quais eram as características das posições de sujeito que dão base para o empreendedorismo institucional no campo estudado. Realizou-se tal pesquisa buscando nas entrevistas a categorias referentes às proposições 1 e 2 desta pesquisa.

Para análise da proposição 1 - empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ser atores cujas posições de sujeito lhes fornecem legitimidade com respeito aos diversos *stakeholders* – foram buscados aspectos das posições que conferiram legitimidade aos empreendedores institucionais. Encontrou-se como características de sucesso a legitimidade adquirida pela família conhecida e respeitada na cidade e a legitimação por parte do trabalho realizado. Outros atores foram considerados legítimos por fazer parte ou participar ativamente das instituições do comércio justo e obter, portanto, a confiança dos outros agentes e stakeholders. Tal legitimidade adquirida trouxe o potencial para a agência, portanto pode-se considerar que esta proposição foi confirmada.

Na análise da proposição dois - 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 – investigou-se se a posição dos agentes faria com que estes fossem capazes de acessar recursos. Percebeu-se então que a posição dos agentes foi essencial para a obtenção de recursos. O secretário de Turismo, que já havia sido comerciante na Feira do Produtor, reuniu recursos para a divulgação do comércio justo em eventos realizados junto aos feirantes, o representante da mídia local realizou um trabalho de conscientização do comércio de produtos de agricultura familiar e do comércio justo, o representante da sociedade civil que é comerciante e possui um supermercado divulgou banners em sua loja e incluiu frases do comércio justo no jornal da cidade. Além disso, o presidente da cooperativa, que na época era presidente da BRFAIR – representa o comércio justo no Brasil - junto com a Coordenadora de Fortalecimento da CLAC, em contato direto com as entidades do comércio justo, trouxeram mais rapidamente os colaboradores da campanha “Ciudades Y Pueblos Latinoamericanos por el Comercio Justo” para a cidade. Portanto considera-se que a proposição dois também foi confirmada.

Na teorização para adoção de novas práticas, buscou-se nos dados basicamente a presença de argumentação persuasiva e de negociação política, o que se leva às proposições 3 e 4. Para a proposição 3 - 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* – buscou-se a utilização de argumentação por parte dos agentes. Para tanto, encontrou-se nas entrevistas a realização de diferentes argumentações para diferentes stakeholders. Além disso, o tipo de linguagem foi distinto para se articularem apropriadamente com cada parte. A coordenadora de fortalecimento da CLAC mostrou que a persuasão existiu e que ela era realizada de formas distintas para levar soluções para os problemas de cada stakeholder. Ela afirmou que com cada parte havia um foco a ser tratado, como por exemplo, com os produtores retomava a questão da divulgação do café; já com o poder público, a possibilidade de trazer turistas e com os comerciantes, o foco em marketing para as empresas. Além disso, foram utilizados argumentos “win-win”, em que todos sairiam ganhando com a certificação da cidade. Portanto, pode-se considerar que se confirmou a proposição três.

A proposição 4 - 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 – confirmou-se a parcialmente, pois notou-se que, apesar de ter havido negociação para consenso, não se identificou

negociação política ou barganhas. Constatou-se tal fato perante a junção de todas as entrevistas em que os atores afirmaram não ter havido essas práticas, mas sim a discussão e a tentativa de consensos, principalmente nas reuniões realizadas no comitê.

Por fim, buscou-se verificar a institucionalização das novas práticas no campo. Para isso investigou-se a vinculação das novas práticas às rotinas existentes no campo e o alinhamento dos valores preexistentes dos stakeholders, referindo-se levando então às proposições 5 e 6 de Maguire, Hardy e Lawrence (2004). Na proposição 5 - 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 – percebeu-se, principalmente, as iniciativas de introduzir o comércio justo e a certificação na cidade à eventos já existentes no local, como Dia da Mulher, Dia do Lago, Outubro Rosa, Dia da Cidade, Carnaval, Festival da Canção, dentre outros eventos. Além disso, houve trabalhos realizados em parcerias com escolas públicas como forma de conscientização de crianças. Entretanto, pela análise das respostas dos entrevistados, depreende-se que o processo de institucionalização, percebeu-se que isso ainda não aconteceu na cidade. De acordo com os dados, apesar da tentativa de institucionalização pela vinculação das novas práticas às rotinas existentes, não houve estabilização do campo, confirmando, portanto, a proposição cinco parcialmente.

Em relação à proposição 6 - 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 – pode-se considerar que foi confirmada. Percebeu-se que os empreendedores institucionais compartilhavam valores com stakeholders de algumas formas, como pensamentos associativistas, tentativa de empoderamento, atitudes transparentes, valorização do pequeno produtor e da agricultura familiar.

Portanto, dentre as seis proposições estudadas como categorias de pesquisa, identificou-se a possibilidade de confirmação total de quatro e confirmação parcial de duas proposições. Esses resultados possibilitaram a resposta à pergunta inicialmente realizada nesta pesquisa, em que analisou-se o papel dos empreendedores institucionais no processo de certificação da cidade de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo.

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 o café 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 Latinoamericana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo.

O tema comércio justo abre espaço para diversas abordagens e estender este objeto à luz da teoria institucional foi de grande satisfação para a pesquisadora. Foi possível perceber como os indivíduos ou os grupos são capazes de iniciar mudanças em um campo, mesmo que este seja ainda emergente, trazendo à tona a capacidade individual e coletiva de transformar a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.E. The emergence of entrepreneurship as an academic field: A personal essay on institutional entrepreneurship. **Research Policy**, 41, 2012, p. 1.240-1.248
- ALLPORT, G. W. **Personality: A psychological interpretation**. New York: Holt, 1937.
- ANTUNES, D.G.; CONTI, B.R. Avanços e desafios da política nacional de comércio justo e solidário **GT 5: Sociedade civil e políticas públicas**. Disponível em: http://www.conpes.ufscar.br/wpcontent/uploads/trabalhos/iiconpes/gt05/3/antunes_diogo_de_carvalho_conti_bruna_rancao.pdf. Acesso em: 03 jul 2019
- AVRICHIR, I.; CHUEKE, G.V. Empreendedorismo Institucional: uma Análise de Caso no Setor de Energia Elétrica Brasileiro. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, 2011, p. 140-164
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: **Edições 70**, 2016.
- BARONE, M.; FREDERICO, S.; La ciudad brasileña del comercio Justo: uma experiência pioneira en Poços de Caldas. **Eutopiá**, n7 pg 59-73, 2015.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions. Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, 3(1), 2009, p. 65-107
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **Social Construction of Reality**. New York: Anchor Books, 1967.
- BISAILLON, V.; GENDRON, C.; TORRES, A.P. Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges. Montréal, Canadá: **Éditions Écosociété**, 2009.
- BOURDIEU, P. O podersimbólico. Lisboa: **Difel**, 1989
- _____. Coisas ditas. São Paulo : Brasiliense, 2004.
- BROWN, A. D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. **Organization Studies**. Berlin, 1994
- CAFÉ no Brasil. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, 30 jan. 2017. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>. Acesso em: 05 jul 2019.
- CAFÉ point. **Conheça as principais exportadoras de café do Brasil**, 2008. Disponível em: <https://www.cafepoint.com.br/noticias/giro-de-noticias/conheca-as-principais-exportadoras-de-cafe-do-brasil-46571n.aspx?r=1711761248>. Acesso em : 06 jul 2019
- CANDIDO, S. E. A. et al. Campos nos estudos organizacionais: abordagens relacionais? **Gestão & Produção**, vol. 25, n. 1, 2018, p. 68-80
- CELLARD, A. A análise documental. In: A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petropolis: **Vozes**, 2012. p. 295-316.
- CHANDRA, Y. Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990-2013): **A scientometric analysis**. *PLOS ONE*, 2018

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. Marketing: criando valores para clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONNER ET AL. Experience Sampling Methods: A Modern Idiographic Approach to Personality Research. **SocPersonalPsycholCompass**. 3(3), 2009, p. 292–313

CONSUMO Mundial. **Conselho dos Exportadores de Café do Brasil**. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/dados-estatisticos/consumo-mundial/>. Acesso em: 04 jul 2019.

DAFT, R. L. Teoria e projeto das organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DEEGAN, C. Legitimacy Theory. In: **Methodological Issues in Accounting Research: Theories, methods and issues**. Geelong, Australia: Spiramus, 2006.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48(2), pp. 147–160, 1983.

_____. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais **RAE clássicos**, v. 45, n. 2, abr/jun 2005.

EBERLE, A. D.; CASALI, A. M. Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 820-840, 2012.

ETZIONI, A.; Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation: a Macro-behavioral Perspective. **Jornal of Economic Behavior and Organization**. v. 8, p.175-189. North-Holland, 1987.

FAIRTRADEINTERNATIONAL. Disponível em <www.fairtrade.net> Acesso em 09/07/2018

FAIRTRADE INTERNATIONAL. Relatório anual. Disponível em: <https://annualreport16-17.fairtrade.net/en/driving-sales-bettering-lives/>. Acesso em: 15 jun 2019.

FAIR TRADE TOWNS INTERNATIONAL. About Us. Disponível em <<http://www.fairtradetowns.org/about-us>> Acesso em 15/07/2019

FAIR TRADE TOWNS INTERNATIONAL. Goals & Action Guides. Disponível em <<http://www.fairtradetowns.org/resources/goals-action-guides>> Acesso em 14/07/2018

FAIRTRADE MAX HAVELAAR NETHERLANDS. Disponível em <maxhavelaar.nl/english>. Acesso em 17/07/2018

FÉDÉRATION ARTISANS DU MONDE. **Dossier de presse**: Artisansdu Monde, 29 ans de 'commerceéquitable. Paris. 2003.

FERREIRA, L.T.; SANTOS, J; Área explorada com produção de café ocupa 1,84 mi/ha em 2019 no Brasil. **Café na Mídia: Embrapa Café**. 27 jun 2019

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, 40, 1997, p. 397-405.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIDELL, G.. Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. *Iconos - Revista de Ciencias Sociales*, Quito, Ecuador, n.24, pp.43-57, 2006.

GIL, A. C.; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

GODOY, A. S.; Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE artigos**, v. 35, n. 2, mar/abr, p.57-63, 1995.

GLOBAL Exchange. **Fair Trade & Sweatfree**. Disponível em <https://globalexchange.org/campaigns/legacy-campaigns/fair-trade/>. Acesso em 08 jul 2019.

GOLDSTEIN, D. **Who Moves The Coffee Markets?** Meet The World's Largest Green Coffee Traders, 6 jun 2018. Disponível em <https://commoditytrading.guru/commodities/who-moves-the-coffee-markets-meet-the-worlds-largest-green-coffee-traders/>. Acesso em 08 jul 2019.

Hardy, C., & Maguire, S. Institutional entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London, England: SAGE, PP. 198-217, 2008.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford : **Oxford University Press**, Cap. 2., p. 41-51. 1997.

HELAND, F.; CLIFTON, J.; OLSSON, P. Improving Stewardship of Marine Resources: Linking Strategy to Opportunity. **Sustainability**, 2014, p. 4470-4496

HENFRIDSSON, O.; YOO, Y. The Liminality of trajectory Shifts in Institutional Entrepreneurship. **Organization Science**, v. 25, n.3, 2018, p. 932-950

HIEDANPÄÄ, J. BORGSTRÖM, S. Why do some institutional arrangements succeed? Voluntary protection of Forest biodiversity um Southwestern Finland and the Golden Eagle in Finnish Lapland. **Nature Conservation**, 2014, p. 29-50.

HU, H. et al. The role of institutional entrepreneurship in building digital ecosystem: A case study of Red Collar Group (RCG). **International Journal of Information Management**, 2016, p.496-499

HUGHES, M. D. Building a Process Theory of Organizational Legitimation. In: **American Sociological Association**, Nova York, 2007

HUNG, S-C.; WHITTINGTON, R. Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. **Research Policy**, 2011, p. 526-538

IBGE. **A Geografia do Café: dinâmica territorial da produção agropecuária**. Rio de Janeiro, 2017.

KHALIL, E. L. Organizations versus Institutions. **Journal of Institutional na Theoretical Economics** 151(3): pp. 445-466, 1995a.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C.; Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. **RAC**, v. 10, n. 4,p. 09-45, Out./Dez. 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇAVES, S. A.; Nova técnica: a teoria institucional In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER,

T. (Orgs. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. I. São Paulo : Atlas, 1999.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*. Vol. 47, n 5, 2004, p. 657-679

MEYER, J.W. Reflections on Institutional Theories of Organizations. In **The Handbook of Organizational Institutionalism**, ed. by R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363, 1977.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAN, B., LAMPEL, J.. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : **Bookman**, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

OMETTO, M. P.; LEMOS, E. L. Empreendedorismo institucional, agência e mudança institucional: Uma contribuição ao institucionalismo organizacional. **XIII SemeAD: Seminários em Administração**, n. 8, 2010.

OROZCO-MARTINEZ, S. O. **Comercio Justo, consumo responsable**. Intermón, Barcelona, 2000.

O que é a CEASA? **Agric**: Informações sobre o mundo agrícola. Disponível em http://www.agric.com.br/comercializacao/o_que_e_ceasa.html. Acesso em 07 jul 2019

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. Dicionário do pensamento social do século XX. Rio de Janeiro (Rio de Janeiro): **Jorge Zahar**, 1996.

PEREIRA, F.A.M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Ano 8, n. 16, jul.-dez. 2012.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petropolis: Vozes, 2012. p. 215-253.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C.; *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnica da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRODUÇÃO. **Conselho dos Exportadores de Café do Brasil**. Disponível em <https://www.cecafe.com.br/sobre-o-cafe/producao/>. Acesso em: 04jul 2019.

RENARD, M-C. Fair trade: quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, n. 19, p. 87-96, 2003.

ROBBINS, S.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROCHA, B.C.; CECCON, E. La reddel Comercio Justo y sus principales actores. **Investigaciones Geograficas**, México, v.71, abril, p.88-101, 2010.

RUNYAN, M. Idiographic goals and methods in the study of lives. **Journal of Personality** 51:3, 1983.

SANTOS, G. J.. Corporate social responsibility: organizational citizenship or a legitimation tool?. In: Conference on Corporate Communication, 2007, Wroxtton, Banbury, Oxfordshire. Conference on Corporate Communication 2007 Proceedings. Madison, NJ USA: **Corporate Communication Institute**, 2007. v. 1. p. 273-285.

SAVAGE, G.T et al. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, **The Academy of Management Perspectives**; v 5, n 2;pg. 61, 1991

SCOTT, W.R. **Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory**. v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.

_____. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____. Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. In Smith, K.G., &Hitt, M.A. (Eds), **Great minds in management: The process of theory development**: pp. 460- 484. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. **American Sociological Review**. 13 (1): pp. 25–35, 1948.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. V. 20, N° 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1, p. 196-219. São Paulo: Atlas, 1999.

TOSI, P.G.; FALEIROS, R.N.; FONTANARI, R. Modalidade e hierarquias do crédito na cafeicultura paulista (1889-1930). **Rev. Bras. Econ.** v.65, n.4. Rio de Janeiro, 2011

VENTURA, M.M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Ver. **SOCERJ**, 20(5), 2007, p. 383-386.

VIEIRA, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.65-70, jan./abr. 2002

WESTLEY, F.R. et al. A Theory of Transformative Agency in Linked Social-Ecological Systems. **Ecology and Society**, 18(3):27, 2013

WFTO. **10 Principles of Fair Trade**. Disponível em <<https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>> Acesso em 13/07/2018

WFTO. **History of WFTO**. Disponível em <<https://wfto.com/about-us/history-wfto>>, Acesso em 10/07/2018

WOOLTHUIS, R.K. et al. Institutional entrepreneurship in sustainable urban development: Dutch successes as inspiration for transformation. **Journal of Cleaner Production**, 2013, p. 91-100

ZUCKER, L.G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, Vol. 13, pp. 443-464. Department of Sociology, University of California at Los Angeles, Los Angeles, California, 1987.

APÊNDICE A

- Primeiro, gostaria de saber, através do seu ponto de vista, como começou esse processo de certificação na cidade. Por exemplo: quem entrou em contato com você falando sobre a possibilidade de certificação, há quanto tempo foi isso?

1. Identificar a posição do ator no campo;

Questões:

- Qual sua formação?
- Qual era seu cargo quando a ideia da certificação de Boa Esperança (MG) começou? Qual o seu cargo em 2015 quando foi realizada a campanha “Boa Esperança pelo Comércio Justo”?
- Qual seu cargo atual?
- Quem te apresentou a ideia de fazer de boa esperança cidade comércio justo? Você considera essa pessoa legítima? E o cargo dela? Ela é conhecida na cidade ou seja tem contato com muitas pessoas? Possui um cargo bom?
- E você? Considera-se uma pessoa conhecida? Tem muitos contatos?

2. Identificar se a posição do ator foi capaz de acessar aos grupos de partes interessadas e reunir recursos;

Questões:

Quando se está iniciando algo ou construindo algo, é importante você manter uma estrutura de relacionamentos que te proverá recursos. Esses recursos podem ser recursos políticos, credibilidade ou até recursos materiais. Sabendo disso,

- Quem você acredita que são as pessoas mais interessadas na certificação (stakeholders)? Quem você acreditava que poderia fazer com que a certificação acontecesse?
- Com quais grupos de pessoas/ organizações você precisou se articular?
- Sua estrutura de relacionamento fez com que você entrasse em contato com mais facilidade com esses grupos?
- Sua posição permitiu que você reunisse mais recursos?

- Quem ou quais pessoas você acredita que era (m) a ponte entre todos os interessados?
- Você pode citar algum outro ator que também estava em contato com esses grupos no processo de certificação?

3. Identificar a argumentação (persuasiva) utilizada;

Questões:

- Dentre as pessoas e os grupos de pessoas que você se comunicou, você realizou uma montagem de argumentos que enquadraram os problemas e justificaram a certificação da cidade? Houve o uso de dados coletados para formar essa argumentação?
- Foram utilizados argumentos de “win-win”, ou seja, todos saem ganhando? Quais foram os argumentos utilizados com cada parte para motivá-los a apoiar a tentativa de certificação?
- Seus argumentos ajudaram a motivar as partes interessadas?
- Com cada parte interessada você utilizava um tipo de argumento? Produtores, prefeitura, sociedade civil.
- Você pode citar algum outro ator que foi importante nesse processo argumentação?

4. Identificar se houve negociação política e se sim, como foi realizada;

Questões:

- Houve discordâncias significativas entre as pessoas ou grupos de pessoas interessadas?
- Quem, normalmente, apaziguava? E como apaziguava?
- Dentre esses apaziguamentos, houve negociação de privilégios, ou seja, se barganhou por coisas para apoiar o projeto? Exemplo, o prefeito solicitou algum tipo de exposição de sua figura?
- Você deixava claro às partes as conseqüências políticas de dar ou não dar suporte à certificação?

5. Identificar se as novas práticas foram vinculadas às rotinas para institucionalizarem-se e estabilizarem-se no campo;

Questões:

- Como a certificação foi aceita na comunidade?
- A operacionalização da implantação dessa ideia foi feita de forma a coincidir com as implantações de outras práticas ou eventos?
- O comércio justo foi introduzido nas rotinas da prefeitura, cooperativa, comunidade?
- Essa rotina foi sendo estabilizada, ou seja, foi se tornando normal falar sobre o CJ, organizar eventos?

6. Identificar se houve um alinhamento das práticas aos valores das partes interessadas.

Questões:

- Houve algum tipo de pesquisa sobre os valores das pessoas e grupos de pessoas que viriam a se tornar parte da certificação?
- As práticas da certificação alinharam-se aos valores dessas pessoas? Por exemplo: a cooperativa avaliou se a certificação seria benéfica em termos de lucratividade? A prefeitura em termos de benefícios à população? Ou em benefício e popularidade do prefeito? Os representantes do CLAC avaliaram em termos de propagação do comércio justo?
- Na tentativa de alinhar valores com o objetivo da certificação, foram feitas exigências de algumas partes? Formalidade, contas auditadas, eventos?