

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

**GILMAR JOSÉ DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

**ALINE VILLAS-BÔAS SILVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

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

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

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

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

Derivado comércio justo, o movimento Cidade Comércio Justo já certificou 2.195 cidades em 33 países (FAIR TRADE TOWNS, 2019), com o objetivo de promover o comércio justo no território, para que cada vez mais trabalhadores estejam inseridos em práticas mais justas de comércio. No Brasil, existem três cidades com essa certificação: Poços de Caldas (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Boa Esperança (MG). Esta última tem características peculiares, por ser uma cidade de pequeno porte, localizada em zona de produção cafeeira, setor conhecido pelas desigualdades na cadeia produtiva e concentração de renda nos grandes processadores e distribuidores sediados em países de primeiro mundo (SAES, 2007).

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

Delinear esse processo de transformação ou criação de instituições por meio da agência empreendedora de certos atores, segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), é uma contribuição importante, porque mostra como os atores tomam medidas que podem resultar em mudanças significativas em um campo organizacional. Neste trabalho, apresenta-se um estudo unindo o empreendedorismo institucional e o movimento do comércio justo — que

ainda se encontra em fase inicial de institucionalização — em uma análise minuciosa de fatos. Com isso, pretende-se realizar uma contribuição à comunidade acadêmica.

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

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Berger e Luckmann (2004) afirmam que a vida conjunta define-se por meio de uma série de ações rotineiras supostamente naturais e certas. A ação de um indivíduo ou grupo não é mais motivo de estranhamento por outros indivíduos ou grupos, dando um caráter de trivialidade à experiência cotidiana e criando as condições para o estabelecimento de uma ordem institucional mais ampla. Contudo, segundo os autores, a institucionalização de uma estrutura depende de um processo de *objetivação*, por meio do qual os padrões rotinizados tornam-se acessíveis não apenas para aqueles que os praticam, mas também por outros grupos e indivíduos que compartilham de um sistema de significados comuns (BERGER; LUCKMANN, 2004). Assim, a realidade objetivada das instituições persiste mesmo se o indivíduo não compreende o papel delas na sociedade e como funcionam. Porém, essa estrutura, por mais maciça que pareça, é uma construção social.

O acúmulo dessas objetivações se dá na medida que a pessoa desempenha várias ações tipificadas e validadas socialmente — os papéis. De acordo com Berger e Luckmann (2004), toda instituição envolve o desempenho de papéis e esses reforçam o caráter controlador das instituições. Portanto, a execução do papel representa a si mesma, como também à própria instituição. Somente mediante essa representação de papéis é que a instituição pode manifestar-se na experiência real. Ainda segundo Berger e Luckmann (2004, p. 106), alguns papéis são estratégicos para uma sociedade, pois representam não apenas uma determinada instituição, mas também “a integração de todas as instituições em um mundo dotado de sentido. *Ipso facto*, naturalmente esses papéis ajudam a manter essa integração na consciência e na conduta dos membros da sociedade”.

No meio organizacional, Tolbert e Zucker (1999) descrevem a variabilidade dos níveis de institucionalização dentro de um contexto organizacional em três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização ocorre quando novos arranjos estruturais são implementados em resposta a problemas e específicos e passam a ser adotados por outras organizações que se encontram em situação semelhante. No estágio de objetificação, a estrutura já goza de um certo grau de consenso social e legitimidade a respeito do seu funcionamento e de sua validade, passando a ser adotada em outros campos e sofrendo um esforço crescente de teorização. O terceiro 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. Entretanto, esse nível de total institucionalização não é permanente, dependendo do nível de resistência de grupos detratores, do apoio de grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Um conceito importante na análise institucional é o de campo social (ou organizacional), pois é nesse “espaço” que se desenvolvem as interações entre os indivíduos, as condições socioculturais e demais forças para o estabelecimento dos processos de institucionalização. Entretanto, o campo também é reconhecido como local de conflitos, pois as relações podem ser estruturadas tanto por acordos como desacordos (Scott, 2008). Bourdieu (1990, p. 89) se refere ao campo como estruturas sociais, “[...] 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) 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.

Segundo Baratter, Ferreira e Costa (2010), 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 et al. (2018), em que as contradições e tensões estão presentes. É importante ressaltar, ainda segundo os atores, que os campos emergentes e em crise são ambientes ideais para o empreendedorismo institucional.

## 2.1 Legitimação

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

Etzioni (1987) exemplifica referindo-se ao fato de que certos comportamentos tornam-se mais aceitáveis, de acordo com mudanças nos padrões da moral pública. A teoria da legitimação considera, principalmente, as expectativas da sociedade. Uma mudança 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. Isso se deve às constantes transformações de pensamentos e costumes na sociedade. Quando há o início de uma mudança, as pessoas tendem a acompanhá-la e acostumar-se a ela, assim como o contexto presente no local analisado torna-se tão importante quanto a época.

Entretanto, o grau de institucionalização em uma sociedade varia, dependendo das relações das diversas instituições umas com as outras, nos níveis de desempenho e significação (BERGER; LUCKMANN, 2004). Isso ocorre porque a segmentação da sociedade cria subuniversos de significação socialmente separados, o que pode causar conflito de função e significado entre as estruturas, por exemplo, a medicina em um subgrupo pode ter um significado religioso e, no outro, científico. Para não competirem umas com as outras, é criado um universo de significação que outorga sentido objetivo e confere legitimidade às atividades de diferentes estruturas institucionalizadas. Nessa mesma linha, Suchman (1995), ao discorrer sobre a legitimação de organizações, afirma estas devem se ater a uma avaliação coletiva, podendo inclusive desviar de valores individuais e ainda assim serem legítimas perante o público em geral. O comportamento deve ser legítimo perante um grupo de observadores, como um todo, para que se atinja o nível máximo de legitimação e, em consequência, institucionalização. 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).

Para Hughes (2007), a legitimação é um processo coletivo de negociação cognitiva entre a organização e três públicos principais: as comunidades de prática, os críticos e os *gatekeepers*. Quando os valores, as crenças e as normas subjacentes à prática da organização são congruentes com o que é socialmente aceitável ou desejável, diz-se que a legitimação é não problemática. Do contrário, a legitimação é problemática. Nesse caso, a organização necessita se “candidatar” à legitimação, dialogando com seus stakeholders visando ser interpretada de uma forma desejável. Então, pode-se dizer que qualquer agente social, desde um indivíduo, ou um pequeno grupo, até uma organização ou o Estado, estão constantemente lutando para convencer os seus públicos quanto à correção, à desejabilidade e à propriedade de suas ações. Do contrário, a justificativa para a sua própria existência pode estar ameaçada.

É possível perceber que os atores, antes vistos como pessoas e grupos naturalmente inseridos em seus contextos, estão na realidade dentro de uma tensão ator-ambiente (MEYER, 2007). 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. DiMaggio (1988) 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.

## 2.2 Empreendedorismo Institucional

Segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004), o termo empreendedorismo institucional se relaciona às atividades dos atores que possuem algum interesse em certos arranjos e levantam recursos para criação ou modificação de estruturas sociais. De acordo com os autores, 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 mencionam 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) descrevem os empreendedores institucionais como agentes individuais ou organizacionais que iniciam e protagonizam a implementação de mudanças nas instituições existentes, ainda que a intenção original não seja mudar o ambiente institucional e não importando se as mudanças foram implementadas com êxito. Os autores destacam que essas mudanças podem ser iniciadas dentro dos limites de uma organização ou num contexto institucional mais amplo, do qual o ator faz parte.

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* (enquadramento), que consiste em formatar as ideias, colocando nelas emoções positivas sobre o desenvolvimento sustentável. A segunda tática é a teorização que foi desenvolvida com argumentação moral e pragmática. A terceira tática foi a colaboração em que se fundiram interesses divergentes e foram criados novos interesses e práticas. A quarta tática baseou-se na importância da interação com autoridades locais para o desenvolvimento sustentável, objetivo a alcançar no trabalho. A negociação foi a quinta tática, que realizou papel importante para conquistar o objetivo. Por fim, a sexta tática consistiu na padronização, ao perceber que as organizações poderiam desenvolver vantagens competitivas criando um

padrão ou uma certificação. Nota-se, portanto, que a ação conjunta foi capaz de mudar o contexto institucional dos projetos, aumentando assim sua viabilidade.

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

É importante destacar que a “posição de sujeito” em um campo é uma identidade socialmente construída e legitimada, determinada pela quantidade de relações estabelecidas, sendo que a posição central pode dar acesso a diferentes recursos disponíveis no campo e a legitimidade de sua posição permite a mobilização de aliados (MAGUIRE, HARDY; LAWRENCE, 2004; BARATTER, FERREIRA; COSTA, 2010).

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

Maguire, Hardy e Lawrence (2004), afirmam 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 de ganhar legitimidade diante da heterogeneidade dos 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).

A argumentação persuasiva e a negociação política são estratégias para motivação de novas práticas, pois desta forma é possível lidar com diferentes stakeholders. Maguire, Hardy e Lawrence (2004) argumentam que, além de teorizar as novas práticas de forma a promover soluções a todos, deve-se teorizar sobre cadeias políticas capazes de transparecer as consequências de se apoiar ou não as novas práticas, mobilizando as partes interessadas por meio de negociações, barganhas, acordos e concessões recíprocas. Segundo Baratter, Ferreira e Costa (2010) os atores com maior poder são capazes de controlar os recursos suficientes para implementar mudanças, mas quando há um certo grau de dependência de outros atores, é inevitável barganhar e realizar negociações. As autoras afirmam que um dos papéis do empreendedor é fazer parte da construção coletiva de significados, para que a nova prática faça sentido para as pessoas e organizações com quem se deve articular.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) observaram que as novas práticas foram institucionalizadas no campo emergente vinculando-as 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. Segundo os autores, 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.

Maguire, Hardy e Lawrence, (2004) afirmam que empreendedores institucionais em campos emergentes tendem a ocupar posições consideradas legítimas perante os stakeholders, facilitando as conexões sociais e levantamento de recursos. Sustentam também que os campos emergentes têm potencial para trabalho, mas necessitam ser estruturados e de forma a atrair os grupos de atores. Portanto, para acessar as partes interessadas, é necessária a diferenciação de argumentos devido à existência de diferentes tipos de stakeholders, sendo a dinâmica dos problemas e soluções significativamente mais heterogêneos que em campos maduros. Assim, a diversidade de visões mostra que se os empreendedores institucionais focassem em um único tipo de persuasão, seria menos provável que eles obtivessem sucesso. Baratter, Ferreira e Costa (2010) observam que mobilizar aliados pode ser um desafio para os atores, pois pode haver limitação da visão das possibilidades de mudança e restrição de visualizar além das fronteiras do campo. Tendo em vista o exposto, é necessário, portanto, que os atores possuam legitimidade de forma a obter confiança dos stakeholders.

### **3. MÉTODO**

O estudo foi desenvolvido sob a abordagem qualitativa que, segundo Godoy (p.58, 1995) procura “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. Quanto ao tipo, a pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva. O caráter exploratório se dá pela 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).

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

#### **3.1 Coleta de dados e procedimentos de análise**

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

As entrevistas foram realizadas em Boa Esperança, com atores diretamente ou indiretamente envolvidos na certificação da cidade, indicados pela Gestora de Fortalecimento da Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo (CLAC). Foram entrevistados produtores de café certificados pelo comércio justo e integrantes da Cooperativa dos Produtores de Café Especial de Boa Esperança; o presidente e a diretora da Cooperativa; os secretários municipais de Agricultura e de Turismo;

o representante da Sociedade Civil; e o representante da mídia local. Além das entrevistas com esses atores, foram realizadas perguntas a alguns cidadãos da cidade — incluindo funcionários de hotéis e supermercados — sobre conhecimento acerca de comércio justo.

As entrevistas foram tratadas por meio de análise de conteúdo, de acordo com o método de Bardin (2016, p. 48) que, em síntese, consiste na “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 falas foram categorizadas e posteriormente colocadas em correspondência com o eixo teórico. Esse procedimento foi realizado por meio da análise temática, tomando-se como referência as seis proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), quanto ao surgimento de empreendedores institucionais em campos emergentes, conforme o quadro 1.

Quadro 1—Proposições de Maguire, Hardy, Lawrence (2004) e categorias de investigação

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

Os documentos foram analisados por meio de análise temática (FEREDAY; MUIR-COCHRANE 2006), em relação a: posição técnica do ator, validando as posições informadas nas entrevistas; legitimidade do ator, principalmente em notícias jornalísticas; reunião de recursos, procurando fatos que pudessem mostrar algum tipo de parceria institucional conquistada pelos empreendedores; e vinculação das novas práticas às rotinas, buscando eventos e atividades em que foram inseridos materiais de divulgação do comércio justo.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

Primeiramente, será feita uma breve descrição da chegada do conceito de comércio justo a Boa Esperança. Na sequência, serão apresentados os dados da pesquisa (entrevistas e

documentos), estruturados de acordo com as seis proposições de Maguire, Hardy e Lawrence (2004), já mencionadas neste artigo.

#### **4.1 Comércio justo e sua chegada a Boa Esperança**

Boa Esperança é um município localizado no Sul de Minas Gerais com população estimada de 40.031 pessoas, possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,704 e um PIB per capita de R\$ 21.682,79, ocupando assim o 1.916º lugar dentre as cidades brasileiras e 185º lugar em Minas Gerais (IBGE, 2018). Segundo o Atlas Brasil (2019), 28,65% da população ocupada acima de 18 anos, trabalhava no setor agropecuário e 29,91% encontravam-se em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

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

Em outubro de 2015, o então coordenador da CLAC, Marco Conscione, visitou Boa Esperança (sede da BRFAIR na época). A partir de então, produtores, autoridades locais e sociedade civil realizaram reuniões para o planejamento e a organização para o cumprimento dos requisitos culminando na assinatura da declaração de apoio à campanha. Foi firmado um acordo entre a BRFAIR e Cooperativa dos Costas (representando os pequenos produtores locais) a Prefeitura (representando o poder público local) e a Câmara dos Dirigentes Lojistas para desenvolver atividades com o tema “Comércio Justo: uma boa esperança para todos!”.

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

#### **4.2. A certificação de boa esperança e seus atores**

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

A cidade foi certificada oficialmente em 2017 com o trabalho de atores que atuaram como empreendedores institucionais nesse campo ainda emergente. Os contatos iniciais

indicaram a participação fundamental de oito atores, integrantes do comitê de certificação (Quadro 2). Após análise das entrevistas e dos documentos, identificou-se o grau de envolvimento dos atores por meio de requisitos de participação que se aproximassem das seis proposições base desta pesquisa, como mostra o Quadro 3.

Quadro 2 – Empreendedores Institucionais (legenda)

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

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 3 – Envolvimento dos atores por atividade

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

Fonte: elaborado pelos autores

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

#### 4.2.1 Posição de sujeito dos empreendedores institucionais

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) demonstraram que aspectos como a legitimidade ajudaram os atores a atingirem o sucesso, especialmente em campos emergentes em que não há uma definição concreta das regras. Isso acontece porque empreendedores institucionais legítimos tendem a conseguir mais recursos como apoio, credibilidade e recursos financeiros. Portanto, as categorias buscadas nas entrevistas e documentos se referem às posições do ator no campo e sua capacidade de acessar as partes interessadas e reunir recursos.

Um dos fatores que mais influenciou na legitimidade dos atores foi a relação direta com as instituições do comércio justo. Por ser uma cidade pequena, em Boa Esperança muitas pessoas se conhecem pessoalmente. Portanto, são chamadas pelo nome dos pais ou avós (“Fulano de Beltrano”), já que normalmente são reconhecidas pela família. Desta forma, notou-se que um dos aspectos que trazem legitimidade é pertencer a famílias tradicionais. A

maioria dos entrevistados são de famílias conhecidas na região e alguns têm laços de parentesco entre si. Tal tipo de relacionamento familiar, em uma cidade em que as pessoas se conhecem com mais intimidade, pode ser grande precursor para a legitimidade. De acordo com 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 fonte de legitimação é o trabalho, o que mostrou ser mais importante para os entrevistados, do que os laços familiares. As entrevistada C assegurou que, apesar de ter familiares nos meios políticos e serem conhecidos, o seu prestígio vem da cooperativa. A entrevistada D também atribui a sua legitimidade à cooperativa e por ter uma “vida reta”. A Entrevistada A enfatizou que o trabalho que vem fazendo lhe trouxe reconhecimento, pois antes era chamada de “filha de fulano” e hoje, o pai é o chamado de pai da entrevistada A.

Todos os atores são, de certa forma, reconhecidos por algum motivo específico. 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. Ou estudaram na mesma escola, ou são parentes, ou comungam da mesma fé religiosa, ou frequentam o mesmo templo religioso e a maioria é produtor de café ou esteve inserido no meio em algum momento. Portanto, pode-se considerar que, apesar de ocuparem posições diferentes e desempenharem papéis *técnicos* distintos, esses atores compartilham os mesmos sistemas simbólicos e o mesmo ambiente sociocultural, o que pode ter facilitado a propagação e aceitação da ideia da certificação da cidade.

Diante do exposto, pode-se considerar 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.*

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

Um dos trabalhos realizados em Boa Esperança é justamente conscientizar a população e os produtores de que o produto deve ser comercializado internamente e de que o comércio justo é o melhor para a cidade. Portanto, em uma oportunidade de realizar o evento de divulgação do comércio justo, foi encontrada resistência para realizá-lo juntamente aos feirantes, pois a proposta de ter um estande do comércio justo distribuindo café e informações trouxe o temor da retirada do foco e dos clientes da feira. Afinal, o comércio justo era algo ainda desconhecido da maioria da população da cidade. Devido à resistência encontrada por parte dos feirantes, o Secretário de Turismo do município, que vem de uma família que já trabalhou em feiras livres de alimentos comercializando os próprios produtos, foi uma conexão com os mesmos. Foi necessário reestabelecer um relacionamento para fornecer explicações e mostrar que o trabalho de certificação da cidade seria benéfico a todos, principalmente aos pequenos produtores. Assim, foi possível usar o local de venda dos feirantes para alguns eventos do comércio justo.

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

Um dos integrantes do comitê, representante da entidade civil e apoiador do projeto, possui um supermercado e, apesar de não ter se articulado diretamente com alguma parte interessada, exibiu banners em sua loja e pagou inserções publicitárias no jornal da cidade, divulgando o comércio justo e incentivando o consumo de produtos da cidade. Esse entrevistado foi apresentado ao comércio justo pelo presidente da cooperativa, com o qual 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”, cujo foco é envolver tanto os produtores como o poder público e sociedade. Nessa época, o presidente da cooperativa de café era um dos representantes da rede de café da CLAC, além de ser o presidente da BRFAIR. Esse envolvimento direto com as organizações do comércio justo na América Latina proporcionou a reunião de recursos mais rapidamente e mais efetivamente.

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

#### **4.2.2 Teorização para adoção de novas práticas**

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

Uma das possíveis estratégias para se motivar a inserção de novas práticas em um campo é a argumentação. Em campos emergentes, há uma grande heterogeneidade de stakeholders, de forma que cada um tem interesse em uma parcela da certificação. Desta forma, foi possível perceber que, com cada parte, era utilizada uma argumentação e um tipo de linguagem. O entrevistado E afirmou que sempre procura desenvolver uma didática ao divulgar o conceito de comércio justo, porém de forma diferenciada, pois é impossível querer que uma pessoa mais humilde entenda algo que é mais complexo, com a mesma facilidade que um empresário. Tal opinião é corroborada pela entrevistada E, que disse usar linguagem adaptada às pessoas mais simples e linguagem mais técnica para quem é técnico.

Como um dos requisitos para a certificação era a divulgação do comércio justo e dar apoio a pequenos produtores, alguns dos argumentos foram relativos à utilização e consumo de produtos feitos e cultivados na cidade. A Secretária da Agricultura teve como principal argumento com a sociedade o fato de que é necessário o conhecimento, a pesquisa da procedência do produto, o que é facilitado quando este é cultivado na localidade. A secretária mencionou que o município faz acompanhamento com técnico agrícola e isso facilita para os compradores entenderem o que eles estão consumindo. Argumento similar foi utilizado pelo representante da mídia local, que enfatizou a qualidade dos produtos, além do aumento da

renda para os produtores e maior volume de arrecadação de impostos para o município. Esse ator mencionou ainda que, após a certificação, os pequenos produtores melhoraram a qualidade de vida. As casas estão mais bem estruturadas e equipadas. Tais argumentos foram utilizados com o objetivo de mostrar que o comércio justo era de fato algo positivo.

A coordenadora de fortalecimento da CLAC afirmou que, com cada grupo de interesse, foi confeccionado um argumento capaz de persuadi-los, pois cada um tinha um foco. Com os produtores foi a questão da diversificação da renda e divulgação do café. Com o poder público, a divulgação da cidade e a possibilidade de atrair mais turistas e, com os comerciantes locais, a promoção dos estabelecimentos como pontos de venda.

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 afirmaram que existiu esse tipo de argumento. Os atores, portanto, articularam-se de acordo com seu interesse e seu conhecimento do campo, prezando pelos benefícios que acreditavam que o movimento traria para cada uma das partes interessadas. 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*.

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

A coordenadora de fortalecimento da CLAC sustentava que o comércio justo é, de fato, um movimento amplo e engloba a valorização do que é local, de agricultura familiar. Mas, expressou que, na verdade, essas discussões eram mais uma questão de entendimento do conceito. Ademais, o presidente da cooperativa, sobre esse mesmo tema, justificou que há sim essas divergências do foco principal, porque é um tema que fomenta muitas ideias.

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

Apesar dessas argumentações, de forma geral, os entrevistados não consideravam que havia discordâncias sérias, apenas discussões sobre ideias que todos forneciam nas reuniões. Quando questionados sobre quem apaziguava ou mediava as reuniões, todos citaram a Coordenadora de Fortalecimento da CLAC. Portanto percebeu-se que não houve negociação ou barganha propriamente dita, pois todos estavam interessados na certificação. Dar suporte à certificação era ansiado pelos atores. O argumento de que todos sairiam ganhando, exposto na sessão acima, era o pensamento de todos eles. Desta forma, notou-se que a teorização aconteceu pelo desenvolvimento de coalizões estáveis, mas sem barganha, apenas pelo consenso da maioria. Dessa forma, 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. Em campos emergentes não há um padrão de normas sedimentadas a seguir, além de existir um maior distanciamento e heterogeneidade de stakeholders, tornando a institucionalização mais penosa e demorada (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Para os autores, em campos emergentes, existem duas formas de se institucionalizar novas práticas: vinculá-las a rotinas já existentes no campo e alinhá-las a valores preexistentes dos stakeholders.

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

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

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

Apesar desses acontecimentos, ao serem indagados sobre a aceitação da certificação e sua consequente institucionalização, os atores entrevistados mostraram que isso não aconteceu ainda. O comércio justo ainda não é largamente conhecido na cidade. Um dos atores mencionou que mesmo as pessoas instruídas ainda não conhecem bem o que é o movimento e o que ele pode trazer para a cidade. Tendo como base os dados e a discussão apresentada, 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. Entretanto, a tentativa da institucionalização está sendo realizada mediante a união das novas práticas às aquelas existentes.

Sabe-se que os valores do movimento comércio justo estão ligados a transparência, criação de oportunidades a desfavorecidos, compromisso com igualdade de gênero e empoderamento econômico das mulheres, boas condições de trabalho e respeito ao meio ambiente. Quando entrevistados, muitos atores tiveram dificuldade de entender a pergunta, de forma que algumas constatações tiveram que ser feitas por meio de informações angariadas durante a estadia de um dos pesquisadores em Boa Esperança. Como exemplo, ao lado da cooperativa existe uma cafeteria com uma divisória de vidro, mostrando como o café é processado, denotando transparência por parte da administração para com o consumidor. Além disso, algo que chama 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*, auditada todos os anos. Existe a auditoria interna, em que pessoas ficam em média três dias realizando auditoria de contas e calculando o prêmio — Prêmio Fair Trade é um valor pago aos produtores além do valor de venda do produto. Esse prêmio deve ser utilizado para investimento no negócio, na comunidade ou no desenvolvimento social e econômico dos trabalhadores. Tudo é decidido democraticamente pelos produtores com auditoria externa (FLOCERT, 2019).

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

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

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

A resposta a esse questionamento requereu a identificação dos atores (individuais e coletivos) que atuaram como empreendedores institucionais, a análise do motivo pelo qual a cidade de Boa Esperança investiu no comércio justo, a descrição do processo de certificação e, por fim, a identificação de como a agência dos empreendedores institucionais contribuiu para a certificação do município de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo. Para que a pergunta de pesquisa seja respondida, é necessário que sejam retomadas algumas

considerações apresentadas ao longo do estudo. De acordo com Maguire Hardy e Lawrence (2004) o conceito de empreendedores institucionais surgiu pela necessidade de se entender como as instituições surgem e qual as atividades desses empreendedores para tal objetivo.

Portanto, dentre as seis proposições estudadas como categorias de pesquisa, 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, permitindo afirmar que os empreendedores institucionais tiveram função estratégica no processo de certificação da cidade de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo, mas também vêm desempenhando papel fundamental na construção de um universo simbólico que permitirá a institucionalização dessa estrutura e a sua transmissão para gerações futuras.

Os elementos aferidos por meio da análise de dados em entrevistas e pesquisa documental trouxe à pesquisa, principalmente no tocante às entrevistas, limitações que muitas vezes não puderam ser contornadas. Manifestações emocionais, opiniões e dificuldades de se ater às perguntas por parte dos entrevistados são reconhecidos como limitações deste estudo. Muitas das vezes foram encontradas dificuldades pelo não conhecimento aprofundado da certificação por parte de alguns atores e, pontualmente, da confusão entre a certificação *fair trade* do café da Cooperativa dos Costa o café e a certificação de fato estudada, da Cidade Comércio Justo.

Adicionalmente, vale destacar que o propósito desta pesquisa não foi 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.

## REFERÊNCIAS

- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Disponível em: [http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/boa%20esperan%C3%A7a\\_mg](http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/boa%20esperan%C3%A7a_mg). Acesso em 15 de julho de 2019
- BARATTER, Maristela A.; FERREIRA, Jane M.; COSTA, Mayla C. Empreendedorismo institucional: características da ação intencional. *Perspectivas Contemporâneas*, Edição Especial, p. 237-266, out. 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions. Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 2009, p. 65-107
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989
- \_\_\_\_\_. *Coisas ditas*. São Paulo : Brasiliense, 2004.
- CLAC. Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores de Comércio Justo. Disponível em: <http://clac-comerciojusto.org/pt-br/>. Acesso em 15 de julho de 2019
- DEEGAN, C. Legitimacy Theory. In: *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. Geelong, Australia: Spiramus, 2006.
- DiMAGGIO, Paul. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, Lynne G. (ed.) *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988, p. 23-49

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

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

FEREDAY, J., MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*. v. 5, n. 1, March 2006, p. 1-11

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

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

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

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em 15 de julho de 2019.

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

MENDONÇA, Patrícia M. E., ALVES, Mario A., CAMPOS, Luiz C. Empreendedorismo institucional na emergência do campo de políticas públicas em hiv/aids no brasil. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2010

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.

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.

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

SAES, Maria Sylvia Macchione. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. *Rev. adm. contemp.* Curitiba, v. 11, n. 2, p. 151-171, June 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 14 de julho de 2019.

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

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.

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

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