

A ATORES SOCIAIS E CAMPO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS E DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NA CONSTRUÇÃO DO COMPLEXO AVÍCOLA NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COPAGRIL

JOSUÉ ALEXANDRE SANDER

*Doutorando em Administração pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada
da Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170

E-mail: josuesander@gmail.com

CLEVERSON RENAN DA CUNHA

*Doutor em Administração pelo Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada
da Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170

E-mail: cleverson.cunha@gmail.com

RESUMO

O artigo tem o objetivo de analisar como os atores sociais utilizaram estratégias discursivas e mobilizaram recursos no processo de adoção de uma estratégia de diversificação, já que esta estava presente no campo organizacional. São utilizados como base teórica os pressupostos da teoria institucional, especialmente os temas que analisam a agência e a mudança como o empreendedorismo institucional. Também é descrito o processo de circulação da ideia pelo campo organizacional, destacando o papel dos condutores e das organizações de referência. Para compreender como ocorre esse processo, foi realizado um estudo empírico, com abordagem qualitativa. A estratégia utilizada foi o estudo de caso da construção do complexo avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril. O trabalho, baseado no estudo de empreendedorismo institucional, agrupa as ações desempenhadas pelos atores em duas categorias: mobilização de recursos (de ordem financeira e social) e o uso do discurso. A análise demonstra que os atores sociais atuaram ativamente em um processo de mudança convergente, sendo fundamentais para identificar a ideia, mobilizar recursos e construir raciocínios para apoiar a ideia apresentada. Também é relatada a importância da construção de significados, que serão compartilhados pelos atores sociais, para apoiar a estratégia adotada pela organização. O processo de construção dos significados foi auxiliado pela existência de organizações no campo que adotavam a ideia e que foram utilizadas como referência. A análise também destacou a importância dos sistemas relacionais como condutores da ideia até a organização e a influência das organizações de referências no processo de identificação da ideia. A originalidade da pesquisa está presente na análise do papel dos indivíduos no processo de adoção de uma ideia presente no campo organizacional, diferenciando-se dos estudos de empreendedorismo institucional que analisam a adoção de uma ideia inovadora no campo organizacional. Outra contribuição relevante é o foco no trabalho prático desempenhado pelos atores sociais no processo de adoção de uma estratégia, que pode gerar pontes de conversação entre quem estuda organizações e quem trabalha nelas, incentivando a tradução das ideias institucionais em discursos não acadêmicos.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho institucional; Cooperativas; Atores sociais; Empreendedorismo institucional; Difusão.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo apresenta elevada concorrência entre as organizações, gerando, nas empresas, uma necessidade de inovação constante para que possam manter a sua competitividade. Uma das opções adotadas pelas organizações tem sido a imitação de estratégias adotadas por outras empresas, que alcançam resultados positivos nos aspectos econômicos e sociais.

O presente artigo procura analisar como ocorreu o processo de adoção de uma estratégia que estava presente no campo organizacional, destacando as ações desempenhadas pelos atores sociais, utilizando como base estudos da teoria institucional que tratam da agência. Esta análise tem como propósitos: 1. proporcionar um diálogo em outros estudos realizados no tema de adoção de ideias presentes no campo organizacional e 2. criar uma ponte de comunicação entre os pesquisadores e os gestores das organizações, que, segundo Lawrence, Suddaby e Leca (2009), é um dos desafios que a teoria institucional enfrenta.

A compreensão de como ocorre esse processo de adoção de ideias presentes no campo organizacional possibilita aos gestores das organizações olhar para o seu campo organizacional como um celeiro de ideias, que podem ser adotadas pela sua organização. Compreender esse processo pode possibilitar aos gestores organizacionais agir de maneira assertiva no processo de adoção de uma nova ideia.

Para compreender a dinâmica que ocorre nesse processo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa que se utilizou da estratégia do estudo de caso, pois possibilita conhecer e analisar as nuances envolvidas no processo. O caso escolhido foi a construção de um complexo avícola pela Cooperativa Agroindustrial Copagrill, de Marechal Cândido Rondon (PR), devido ao seu poder explicativo (STAKE, 2000). Os pesquisadores escolheram uma organização cooperativa devido à complexidade inerente à sua gestão, pelo fato de esta buscar alcançar não apenas resultados econômicos, mas também sociais. Além disso, grandes empreendimentos, como o caso analisado, dependem da aprovação dos cooperados em assembleia geral, gerando uma maior comunicação do projeto entre os diversos indivíduos envolvidos na cooperativa. A atividade avícola estava presente

em outras cooperativas limítrofes à Copagril, no momento em que optou por iniciar o empreendimento, alinhando-se ao objetivo de pesquisa.

O estudo objetiva analisar como os atores sociais utilizaram as estratégias discursivas e mobilizaram recursos no processo de construção do complexo avícola na Cooperativa Agroindustrial Copagril. Como essa estratégia estava presente no campo organizacional, o que ocorreu foi um processo de mudança convergente (SCOTT, 2008). Portanto, para analisar esse caso, o referencial teórico inicia com a apresentação do trabalho desenvolvido por Scott (2008), que destaca os condutores institucionais como gatilhos para mudanças convergentes. A seguir é relatado o trabalho de Sahlin e Wedlin (2008), integrantes da Escola Escandinava da teoria institucional, que indicam que a imitação é o mecanismo básico pelo qual a ideia circula.

Sahlin e Wedlin (2008) afirmam que a imitação é um processo ativo e performativo. Portanto, para compreender o processo de circulação da ideia pelo campo organizacional, serão apresentados estudos sobre o conceito de agência. Na teoria institucional, existem temas que agrupam diversos estudos que abordam a agência, como empreendedorismo institucional e trabalho institucional¹, que serão apresentados na sequência do trabalho. Ressalta-se a proposta de Lawrence, Suddaby e Leca (2009), de que os estudos do trabalho institucional possam servir como uma ponte entre os estudiosos das organizações e as pessoas que atuam nelas, algo que não acontece de maneira rotineira com o discurso de temas institucionais. Essa aproximação entre teoria e prática é uma das propostas de contribuição do presente trabalho.

Apesar de o artigo analisar a adoção de uma estratégia de diversificação, será utilizado o termo “ideia” para retratar a estratégia analisada, visto que o termo também se refere a modelos e práticas (SAHLIN; WEDLIN, 2008). Essa escolha foi feita para possibilitar diálogos com outros trabalhos que analisam o papel dos atores sociais na adoção de práticas ou modelos, evitando que as análises comparativas fiquem limitadas apenas a temas de estratégia.

Posteriormente são descritos os procedimentos metodológicos empregados no caso analisado, e apresentam-se uma análise do caso e uma nova proposta de categorização das ações empreendidas pelos atores sociais.

¹ A expressão original proposta por Lawrence e Suddaby (2006) é *institutional work*. No processo de tradução da expressão para a língua portuguesa, optou-se por utilizar “trabalho institucional” pelos seguintes fatores: 1. Lawrence, Suddaby e Leca (2009) afirmam que a palavra *work* foi escolhida pelo fato de apresentar o conceito de “esforço” e por esse esforço estar associado ao alcance de um objetivo; 2. de acordo com o Dicionário Houaiss (2002), esses dois conceitos estão associados à palavra “trabalho”. Portanto, a expressão traduzida “trabalho institucional”, mantém as questões fundamentais da expressão original, que é associar a ação institucional a um esforço que busca alcançar determinados objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria institucional trouxe para os estudos organizacionais argumentos sociológicos que buscam explicar que nem sempre as decisões tomadas pelos gestores organizacionais seguem apenas a lógica racional, pois, além da razão, as organizações são influenciadas pelos seus relacionamentos e contextos institucionais no qual estão inseridas (GREENWOOD et al., 2008).

Uma das questões presentes nos estudos institucionais é a legitimidade que se refere ao fato de que organizações dependem de aceitação e credibilidade social para sobreviver, não apenas dos recursos materiais e informações técnicas (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). A legitimidade refere-se às ações percebidas como desejáveis e adequadas para dados sistemas de normas e valores que são socialmente construídos (BERGER; LUCKMANN, 1985).

A perspectiva institucional não considera a legitimidade como uma mercadoria que pode ser possuída ou negociada, mas como a percepção do campo em relação à organização ou prática em análise (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). A utilização desses conceitos nos estudos organizacionais possibilitou aos cientistas sociais compreender, de uma forma mais ampla, como as práticas e estruturas organizacionais são criadas e variam ao longo do tempo (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; GREENWOOD et al., 2008). A busca por explicar como diversas organizações adotavam uma mesma prática, sob uma perspectiva de análise não baseada na racionalidade, impulsionou os novos institucionalistas a desenvolver o construto do isomorfismo: “que captura a extensão na qual os desígnios organizacionais adotados tendem, quase sempre, a aumentar a homogeneidade das organizações ao longo do tempo” (CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2008, p. 12). Um dos principais trabalhos, que auxiliaram na disseminação desse conceito, foi o elaborado por DiMaggio e Powell (1983). Os autores analisaram os mecanismos (coercitivo, mimético e normativo) que pressionam para a existência do isomorfismo, mesmo que essa estrutura ou prática não seja a mais eficiente.

A compreensão apresentada pela teoria institucional, de que, além da lógica racional, as decisões das organizações também buscam a legitimidade das suas ações no campo que atuam, abriu um importante caminho de pesquisa nos estudos organizacionais, por apresentar uma nova lente que permitia escapar das lacunas existentes nas teorias que se centravam em um ator-racional. O resultado foi um número crescente de publicações que utilizam essa teoria nos estudos organizacionais (GREENWOOD et al., 2008).

2.1 CIRCULAÇÃO DA IDEIA

Na busca por compreender como diversas organizações possuem estruturas organizacionais e práticas semelhantes dentro de um mesmo campo organizacional, Scott (2008) propôs que existem condutores que auxiliam a difusão dessa ideia pelo campo organizacional. Conforme o autor destaca, as práticas ou estruturas institucionalizadas não permanecem estáticas, elas se movem tanto no tempo como no espaço. Para compreender como se movem, é importante considerar os vários tipos de veículos ou “condutores” que as transportam. Scott (2008) identificou quatro grupos de condutores: sistemas simbólicos, sistemas de relações, rotinas e artefatos. Eles não são modos neutros de transmissão, mas editam as ideias enquanto elas são transportadas. Por isso, auxiliam na compreensão de como as instituições mudam, tanto de forma convergente como divergente.

A compreensão de que os condutores afetam a mensagem é reforçada pelos teóricos da Escola Escandinava, que propõem propor a utilização do termo “tradução” para substituir o termo “difusão” (anteriormente utilizado), evocando a importância dos significados e enfatizando a necessidade de compreender o processo em termos sociais. O conceito não deve ser compreendido como termo linguístico, pois ele é empregado para apontar o movimento e as transformações que ocorrem. Dessa forma, à medida que as organizações imitam novas ideias, elas não apenas copiam, mas também editam (mudam, inovam). Assim a ideia é constantemente traduzida durante a sua circulação. Um exemplo são as ideias de gestão que são traduzidas em objetos como livros, modelos e apresentações, enquanto circulam. Além de serem adaptadas e modificadas, as ideias podem receber novas formas e significados à medida que fluem por/e entre contextos (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

A Escola Escandinava busca compreender o processo de imitação, que é considerado o mecanismo básico pelo qual as ideias circulam. Esse conceito demonstra que, ao imitarem determinadas práticas, as organizações traduzem e editam as ideias, demonstrando que o termo tradução implica um comportamento ativo dos atores, embora esse processo seja caracterizado pelo controle social, conformismo e tradicionalismo. O conceito de edição é utilizado para descrever o processo criativo desenvolvido pela organização, enquanto as ideias circulam (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

Ao considerar a circulação das ideias como um processo ativo, é necessário compreender o papel desempenhado pelos atores sociais, que devem ser acompanhados do debate sobre agência.

2.2 A AÇÃO NA TEORIA INSTITUCIONAL

A reprodução do sistema, usualmente, é fruto do envolvimento de uma gama de laços causais. Entretanto, Giddens (2009, p. 33) afirma que também existem momentos em que “atores estrategicamente colocados procuram reflexivamente regular as condições globais de reprodução do sistema, seja para manter as coisas como estão, seja para mudá-las”. Portanto, existem atores sociais presentes no processo de produção e reprodução das práticas, por isso é importante compreender o papel da agência.

O conceito de agência, conforme apresentado por Giddens (2009), deve ser compreendido como a capacidade dos atores de fazer diferença. Dessa forma, o conceito de agência pode ser localizado na ação recíproca, entre a reprodução e transformação, das dimensões da ação social (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Conforme afirmam Wooten e Hoffman (2008), as possibilidades de ação do ator não são ilimitadas. Elas ocorrem entre um pequeno grupo de possibilidades, definidas como legítimas no ambiente no qual os atores estão inseridos. Como é impossível dissociar a agência da estrutura, ambas devem ser compreendidas dentro da dualidade, proposta por Giddens (2009) na teoria da estruturação. Apesar dessa gama limitada de possibilidades, o ator tem a possibilidade de adotar ações distintas, devendo escolher entre uma delas. Segundo Selznick (1992 apud MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), isso implica que a agência demanda competência, intencionalidade e calculabilidade do ator, ou seja, agência é uma ação inteligente e institucionalmente situada (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Emirbayer e Misch (1998) consideram que as dimensões sociais da ação só podem ser capturadas quando situadas analiticamente dentro do fluxo do tempo. Eles afirmam que consideram a agência como um processo social, inserido temporalmente:

[...] informado pelo *passado* (em sua “iteração” ou aspecto habitual), mas também orientado para o *futuro* (como uma capacidade “projetiva” de imaginar possibilidades alternativas) e voltado para o *presente* (como a capacidade “prático-avaliativa” para contextualizar hábitos passados e projetos futuros dentro das contingências do momento) (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 962).

Os autores destacam que um dos elementos constitutivos da agência humana é a capacidade prático-avaliativa, que é a capacidade dos atores para realizar julgamentos práticos e normativos da trajetória das ações que eles podem escolher.

Lembrando sempre que esse julgamento é realizado a partir das informações disponibilizadas no contexto no qual os atores estão situados (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

A definição de agência de Emirbayer e Mische (1998) também apresenta a compreensão do elemento social da agência, ao relatar que os atores, presentes no mesmo fluxo do tempo, se engajam com outros atores, por meio de processos dialógicos, no interior de contextos de ação, coletivamente organizados. Essa compreensão é apoiada por Sewell Jr. (1992), ao afirmar que agência é profundamente social e coletiva.

Essas afirmações podem ser relacionadas com as apontadas por Fligstein (1997, p. 398) de que a base da habilidade social é a habilidade de se relacionar com a situação dos “outros”: “habilidade social pode ser definida como a habilidade de motivar a cooperação em outros atores, provendo a estes significados e identidades comuns em que ações podem ser empreendidas e justificadas”.

Portanto, apesar de a agência ser inata para os seres humanos, como a sua capacidade de respiração, a forma específica de agência pode variar imensamente, pois ela sofre influências culturais e históricas (SEWELL JR., 1992). De acordo com Meyer e Jepperson (2000), os agentes de diferentes períodos e lugares veem seus mundos como mais ou menos receptivo à imaginação, ao intento e ao esforço humano. A afirmação é realizada após um estudo que relata que o crescimento na racionalização da sociedade reduziu a agência das forças transcendentais (Deus na sociedade ocidental), realocando essa capacidade em estruturas da sociedade e raciocínios dos indivíduos. Com essa nova concepção, os atores (sociais e individuais) tiveram a responsabilidade e capacidade de agir na história ampliada. O ator moderno, fruto de uma contínua construção histórica cultural, tem a responsabilidade de empregar o conhecimento científico nas suas atividades.

Após debater o tema da agência, é preciso compreender quem são os atores sociais. Hardy e Maguire (2008) afirmam que existem diferentes tipos de atores que iniciam a mudança institucional e agem nas instituições, incluindo: indivíduos, organizações, profissões, redes, associações e movimentos sociais. Ao descreverem os empreendedores institucionais, Garud, Hardy e Maguire (2007) afirmam que eles são atores inteligentes, com capacidade para refletir e agir de outras formas, além das prescritas pelas regras sociais.

Para analisar as ações empreendidas pelos atores, é necessário compreender os níveis de análise pesquisados na teoria institucional. Segundo Battilana e D’Aunno (2009), os níveis de análise usualmente pesquisados são o campo organizacional e as organizações. Todavia, os autores destacam a necessidade de analisar o nível individual para compreender a agência humana, lembrando que os indivíduos estão inseridos em organizações e estas inseridas em campos organi-

zacionais. Portanto, segundo os autores, é preciso também analisar o papel dos indivíduos para compreender as mudanças que ocorrem nas organizações e nos campos organizacionais, pois os três níveis são inter-relacionados.

Battilana (2006) destaca a importância de analisar a posição social dos indivíduos, visto que esta é uma variável-chave para compreender de que maneira os indivíduos podem agir como empreendedores institucionais, apesar das pressões institucionais. A literatura apresenta alguns trabalhos que destacam o papel dos indivíduos em mudanças institucionais, como a análise elaborada por Kraatz e Moore (2002) sobre o impacto da migração de executivos (indivíduos) na mudança institucional e a realizada por Mutch (2007) que analisa detalhadamente as ações desempenhadas por *Sir Walker*.

Lawrence, Suddaby e Leca (2009) informam que a teoria institucional recebeu críticas de diversas frentes por adotar uma visão supersocializada da agência, que tendia a considerar os atores como seres “culturalmente narcotizados”. Uma das críticas que encontraram maior ressonância entre os pesquisadores foi a feita por DiMaggio (1988), na qual ele faz um apelo claro para a necessidade de reinserir a agência e interesse nos estudos organizacionais. A partir da década de 1990, desenvolveu-se uma ampla gama de estudos que analisam a influência da ação sobre as instituições. Eles podem ser encontrados em diferentes temas, como os de empreendedorismo institucional (HARDY; MAGUIRE, 2008), mudança institucional (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002) e trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Os trabalhos que analisam o tema de empreendedorismo institucional tiveram o impulso inicial na afirmação de DiMaggio (1988, p. 14), de que “novas instituições surgem quando atores organizados (empreendedores institucionais), com recursos suficientes, veem neles uma oportunidade para realizar interesses, que eles avaliam importante”. O autor afirma que a expressão “empreendedores institucionais” foi emprestada de Eisenstadt, para designar os atores que criam novas instituições. A pesquisa de Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) demonstra que o empreendedorismo institucional é um dos temas que mais receberam destaque na literatura, ao encontrar 67 capítulos de livros ou artigos, em periódicos internacionalmente relevantes, que abordam o tema. Também existem estudos nacionais nesse tema, como o realizado por Brunstein, Rodrigues e Kirschbaum (2008), que analisa o papel de uma ONG na introdução de inovações no campo educacional.

As primeiras definições de empreendedorismo institucional tenderam a continuar próximas da definição proposta por DiMaggio (1988). De acordo com Maguire, Hardy e Lawrence (2004, p. 657), “empreendedorismo institucional representa a atividade de atores que possuem interesses particulares em um modelo institucional e que mobilizam recursos para criar novas instituições ou

transformar as existentes”. Para Hardy e Maguire (2008), o empreendedorismo institucional envolve a mobilização de recursos e recombinação de materiais, símbolos e pessoas em formatos novos e engenhosos. Entretanto, uma definição mais robusta foi elaborada por Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) que, após revisarem vários trabalhos que haviam abordado o tema, perceberam que existiam alguns equívocos na compreensão do tema. Para esclarecer possíveis dúvidas, propuseram a seguinte definição:

Empreendedores institucionais, sejam organizações ou indivíduos, são agentes que iniciam e participam ativamente na implementação de, mudanças que divergem das instituições existentes, independentemente se a intenção inicial era mudar o ambiente institucional e se as mudanças foram implantadas com sucesso ou não (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009, p. 72).

Alguns trabalhos procuram analisar características dos atores sociais que são definidos como empreendedores institucionais. Um deles é realizado por Mutch (2007), que afirma que os atores são agentes cognitivos que possuem capacidade de refletir e agir de forma distinta daquela prescrita pelas regras sociais dadas como certas. Ou conforme Beckert (1999, p. 786), “o empreendedor é o tipo social analiticamente distinto, que tem a capacidade de adotar uma posição reflexiva das práticas institucionalizadas e pode visionar modos alternativos de concluir as coisas”. Seguindo essa linha de raciocínio, Mutch (2007), ao analisar o trabalho de *Sir Walker*, situa o seu trabalho como uma ação de “autônomo reflexivo”, pois consegue manter-se relativamente isolado, em relação a outros atores, e procurar oportunidades para realizar a mudança.

Uma das maneiras de os atores trazerem inovação para o campo organizacional é acessando práticas alternativas em outros campos. Um exemplo apresentado por Boxenbaum e Battilana (2005) aponta que empregados ou consultores que tiveram experiências em outros campos podem “importar” essas práticas para uma nova organização, como no caso, descrito pelas autoras, das organizações dinamarquesas que adotaram práticas de gestão americanas. Outro caso é relatado por Greenwood e Suddaby (2006) que, ao estudarem as cinco grandes empresas de contabilidade, perceberam que elas ocupavam uma posição de fronteira, que permitia que as organizações acessassem ideias de outros campos. Isso permitiu que elas fossem expostas a práticas alternativas, solicitadas pelos clientes, o que proporcionou a adoção de novas práticas por organizações dominantes em um campo maduro.

Recentemente Lawrence e Suddaby (2006) propuseram agregar os diversos estudos que analisam como a ação afeta as instituições sob o tema de “trabalho

institucional”. Segundo os autores, essa proposta é importante, pois cria uma alternativa para os trabalhos dominantes na teoria institucional, que focam em como as instituições afetam as ações. Esses autores conceituam trabalho institucional como “a ação intencionada, de indivíduos e organizações direcionados a criar, manter e interromper instituições” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215).

Como informam Lawrence, Suddaby e Leca (2009), o conceito do trabalho institucional é baseado na crescente consciência de que as instituições são produtos da ação e reação humana. A sua aspiração é de que, por meio de uma análise detalhada, do complexo sistema de motivação, interesse e esforço, as pesquisas institucionais estarão mais preparadas para entender como ocorre o processo de criação, manutenção e ruptura das instituições. Apesar de ressaltarem que existe um processo de influência recorrente entre a instituição e a ação, os autores afirmam que o foco analítico desses estudos é a análise de como a ação influencia a instituição.

Conforme apresentado por Lawrence e Suddaby (2006, p. 119-120), o estudo de trabalho institucional deve ser orientado por três elementos-chave: 1. “destacar a conscientização, habilidade e reflexividade dos atores individuais e coletivos”; 2. “um entendimento de que as instituições são constituídas na ação, mais ou menos consciente, dos atores individuais e coletivos”; e 3. identificar uma abordagem que sugere que “não podemos pisar fora da ação como prática – até a ação que aponta para mudar a ordem institucional de um campo organizacional ocorre dentro de grupos de regras institucionalizadas”.

A compreensão da ideia de trabalho institucional é auxiliada pelos conceitos de intencionalidade e esforço. Conforme apresentado por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), cada um dos processos que compõem o trabalho institucional – esquematização, contextualização e hipotetização – descreve uma forma de intencionalidade, pela qual os atores relacionam suas ações com as situações. De acordo com os autores, essas intenções variam significativamente, dependendo de sua orientação temporal, aproximando-se do conceito de agência apresentado por Emirbayer e Mische (1998).

O esforço é outro conceito central desse tema, tanto que a escolha do termo “trabalho” foi baseada na sua associação com “esforço”, pois, conforme apresentado por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), a noção de trabalho conecta esforço a um objetivo. Dessa forma, trabalho institucional pode ser entendido como um esforço, físico ou mental, dirigido para alcançar um efeito em uma instituição. Para atingir de fato a mudança nas instituições, os atores não podem empregar apenas esforços pessoais, eles precisam também envolver outros atores pelo envolvimento político e/ou ação cultural, para que ocorra uma ação coletiva que consiga criar, manter ou interromper as bases regulativas e normativas das instituições.

2.2.1 Ações desenvolvidas pelos atores sociais

Uma das questões presentes nas pesquisas no tema de empreendedorismo institucional, formulada por Hardy e Maguire (2008, p. 206), é: “Como os empreendedores institucionais obtêm sucesso nessas atividades para mudar campos institucionais?”. Os próprios autores procuram responder a essa questão pela análise de trabalhos empíricos realizados. Eles encontram como resposta a existência de estratégias de intervenção criadas pelos atores para suportar a mudança. Essas estratégias são agrupadas em três temas: mobilização de recursos materiais, construção de relações e construção de raciocínios, especialmente o processo discursivo. Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) relatam que, na implementação de uma mudança divergente, é necessário mobilizar aliados, o que é feito pelo uso do discurso e pela mobilização de recursos – sendo estes de natureza financeira ou posição social.

O presente trabalho propõe a junção dessas duas propostas, agrupando as ações em dois diferentes temas: mobilização de recursos (de ordem financeira e social) e uso do discurso (para comunicar o projeto e construir raciocínios que suportem a proposta).

O conceito de mobilização de recursos estava presente na definição inicial proposta por DiMaggio (1988). Os recursos são mobilizados para negociar e induzir o apoio ao projeto de mudança proposto. Hardy e Maguire (2008) optaram por privilegiar os recursos materiais na sua análise, enquanto Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) destacam, além destes, a importância dos recursos relacionados à posição social. Segundo os autores, todos esses recursos são importantes para auxiliar os empreendedores institucionais a convencer outros atores a apoiar a mudança. Hardy e Maguire (2008) também abordam a importância do aspecto social, porém essa análise é feita quando discorrem sobre a construção de relações.

Conforme relatado por Hardy e Maguire (2008), existem alguns casos em que os atores possuem recursos suficientes para impor a inovação proposta. Entretanto, na maioria dos casos, a negociação e barganha com outros atores são inevitáveis. Em alguns casos, o empreendedorismo institucional envolverá recompensas para os apoiadores e punição para os oponentes. A recompensa e/ou punição pode ser imposta por aliados que apoiam a ideia (HARDY; MAGUIRE, 2008).

O empreendedorismo institucional, na maioria dos casos, depende de relações colaborativas – parcerias, coalizões, alianças etc. –, pois implica a participação de diversos atores (HARDY; MAGUIRE, 2008). Isso o caracteriza como um processo predominantemente coletivo. Portanto, é considerado relevante que o empreendedor institucional possua a habilidade de induzir a cooperação entre atores.

A posição social que o autor ocupa, a autoridade formal dele e o capital social de que dispõe são importantes para mobilizar aliados no apoio à implementação da ideia proposta (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). A autoridade formal se refere à legitimidade do ator para tomar a decisão. Existem casos nos quais os empreendedores institucionais procuram se aliar a atores que possuem autoridade formal, para fortalecer o apoio à ideia de mudança. O capital social está relacionado à posição dos atores em uma rede de relações informais, na qual eles têm acesso a informações e apoio político.

Além de mobilizar recursos, os empreendedores institucionais também fazem *uso do discurso*, pelo qual constroem raciocínios e criam cognições (e emoções) compartilhados com outros atores que apoiam a mudança proposta (HARDY; MAGUIRE, 2008). O discurso adotado procura primeiro identificar um problema, a seguir elabora uma solução e, posteriormente, motiva outros atores a participar da mudança. Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) destacam diversas estratégias discursivas desenvolvidas pelos empreendedores. Um exemplo é o uso de analogia, que procura legitimar a prática proposta associando-a a uma prática existente no campo organizacional. Uma segunda alternativa empregada é o uso de histórias que são apresentadas, relacionando eventos do passado com as propostas de futuro.

Ao analisarem a institucionalização da feira *hippie* em Belo Horizonte-MG, Carrieri, Saraiva e Pimentel (2008) realizaram a análise do uso do discurso para compreender a construção social de novas práticas, que foi realizada pela negociação entre diversos atores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007; GODOY, 2006) que, segundo Scott (2008), está alinhada com os pressupostos do neoinstitucionalismo, pois ambos estão baseados nas perspectivas construtivistas e cognitivistas. Seguindo a recomendação de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Lawrence, Suddaby e Leca (2009), o trabalho utilizou a estratégia de pesquisa de estudo de caso único (YIN, 2005). Os autores citados indicam a utilização dessa estratégia quando o pesquisador deseja compreender como ocorre a participação dos atores nos processos internos de criação e/ou difusão institucional, sem abrir mão da análise do contexto ambiental na qual está ocorrendo. O caso analisado relata uma mudança organizacional e tem como unidade de observação os indivíduos (gestores, dirigentes e cooperados) que atuaram nele. Essa escolha busca compreender a relação entre indivíduos,

organizações e campo organizacional, o qual, segundo Battilana e D'Aunno (2009), é fundamental para compreender o papel da agência em uma perspectiva institucional.

A seleção do caso foi realizada de maneira proposital, considerando a sua relevância para avançar na teoria que está sendo analisada, conforme recomenda Stake (2000). Primeiramente foi definido o objetivo de estudar um processo em uma organização cooperativa, devido à sua complexidade de valorizar resultados sociais e econômicos e do seu aspecto político. Buscou-se então identificar a adoção de uma estratégia de diversificação, que está positivamente correlacionada com o desempenho e resultado das organizações cooperativas (FERREIRA; BRAGA, 2004).

A partir de diálogos com dirigentes cooperativistas e leituras de matérias relacionadas ao tema, foi identificado que algumas cooperativas agrícolas estavam adotando a estratégia de atuar no mercado de carne de aves. Após essa constatação, realizou-se uma pesquisa no *site* da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), com o objetivo de identificar a última cooperativa que havia adotado essa estratégia. Das cooperativas listadas no *site* da Ocepar, as seguintes cooperativas atuavam no setor avícola: Coopavel, CVale, Lar, Copacol e Copagrill. Destas a última a entrar no setor foi a Cooperativa Agroindustrial Copagrill, que inaugurou sua planta industrial em 2005. A Copagrill, após solicitação dos pesquisadores, aceitou participar da pesquisa e disponibilizou os dados e acesso aos entrevistados necessários para a análise do caso.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (GODOY, 2006), realizadas entre agosto e novembro de 2010. Foram entrevistados três dirigentes da cooperativa. Também foram realizadas entrevistas com três funcionários, gestores de áreas funcionais, que atuaram diretamente no processo de construção do frigorífico. Por fim, foram entrevistados três cooperados – indicados por um dos diretores para participar da pesquisa – que possuem aviários em suas propriedades. Todos os entrevistados permitiram a gravação do áudio das entrevistas. Para possibilitar a compreensão do papel social desempenhado pelos entrevistados, eles serão descritos de acordo com o papel que desempenhavam, sendo os diretores citados como D₁, D₂ e D₃, funcionários serão apresentados como F₁, F₂ e F₃ e os cooperados como C₁, C₂ e C₃.

Também foram coletados os seguintes documentos: atas das assembleias gerais, jornais da cooperativa, jornais locais que trataram do assunto e documentos relacionados ao complexo avícola disponibilizados pela cooperativa. Esses documentos foram utilizados com o objetivo de corroborar as informações levantadas por meio das entrevistas.

Após as entrevistas, as narrativas foram transcritas literalmente e todos os textos foram agrupados em uma unidade hermenêutica do *software* Atlas/ti,

indicado para apoiar a análise qualitativa (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). As entrevistas tiveram o seu conteúdo analisado de acordo com as fases propostas por Bardin (2006) para a análise de conteúdo: organização, codificação, categorização e inferência sobre o conteúdo do texto analisado. A escolha do método de análise foi baseada na possibilidade de relacionar o conteúdo das entrevistas com as categorias de ações propostas no referencial teórico. Paralelamente à análise das entrevistas, os documentos coletados também eram consultados e analisados, buscando confirmar informações apresentadas nas entrevistas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Devido a algumas especificidades que as organizações cooperativas apresentam em relação às outras organizações empresariais, esta seção de análise iniciará com uma breve apresentação sobre o que é uma organização cooperativa. Essas organizações objetivam alcançar resultados sociais e econômicos, os quais são repassados principalmente na forma de serviços, enquanto as organizações tradicionais os repassam na forma de lucro. As cooperativas também se destacam por tratar-se de uma união de pessoas, não de capital, apresentando uma dimensão política (BRITO et al., 2008).

O movimento cooperativo é regido por sete princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2010; ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2011). Ao valorizarem os seus princípios doutrinários, as cooperativas desenvolvem uma dupla função, assumindo o papel de empresa, como unidade produtiva, e o papel de associação, como reunião de pessoas, criando também a necessidade de seus cooperados assumirem ao mesmo tempo o papel de dono e usuário (ANTONIALI, 2000).

A relevância desse modelo no mundo pode ser percebida pelo fato de a Organização das Nações Unidas (ONU) designar o ano de 2012 como o “Ano do Cooperativismo”. A Organização das Nações Unidas (2011) convoca todos os seus países membros a incentivar a criação de sociedades cooperativas, por considerá-las uma das formas mais eficientes de desenvolvimento econômico e social. Holf, Binotto e Padilha (2009) relatam que os resultados, econômicos e sociais, buscados pelas cooperativas objetivam melhorar tanto a qualidade de vida dos associados quanto a região na qual elas atuam.

O movimento cooperativista teve um papel de destaque na organização dos produtores rurais da região oeste do Paraná, possibilitando aos cooperados uma

maior renda em virtude da menor dependência de atravessadores no processo de comercialização da produção (SETTI, 2006). Outra ação importante desenvolvida pelas cooperativas foi incentivar a diversificação da produção nas propriedades rurais, com o objetivo de ampliar a renda em pequenas propriedades e reduzir o impacto de problemas climáticos na produção (entrevistado D1). Foi com esse objetivo que a estratégia de atuar no mercado avícola foi inserida no campo das cooperativas agropecuárias do Paraná (COPACOL, 2011).

No final da década de 1970, a diretoria da Cooperativa Copacol, de Cafelândia (PR), propôs ao seu quadro social implantar a atividade de avicultura na cooperativa. A proposta, desenvolvida em parceria com a Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa), era denominada “Complexo Integrado Avícola” (COPACOL, 2011). Esta incluía a construção de matrizeiros, incubatórios, fábrica de rações, integração dos associados e abatedouro de aves. Inicialmente foram selecionados 80 produtores que passariam a trabalhar com a avicultura. Atualmente a Copacol possui 880 associados integrados e 1.100 aviários, o que permite o abate de 300 mil aves por dia (COPACOL, 2011). Nesse período, a mesma ideia também surgiu na Copagril, conforme relata o entrevistado D1:

[...] a Copagril teria avicultura desde quando a Copacol começou. Eram dois projetos. Era na realidade um projeto igual na época. Eu não estava aqui, mas eu sei que tinha isso. [...] Tinha esse projeto que a Copacol começou, tanto é que a Copacol começou a abater por dia lá 3, 4, 5 mil, e foi indo. E hoje esta aí, abatendo quase 400 mil por dia.

Conforme relatado pelo entrevistado D1, o principal motivo de a Copagril não entrar na atividade da avicultura naquela época foi a oportunidade de comprar uma indústria esmagadora de soja, que estava sendo vendida na cidade-sede da cooperativa. Esse negócio era relacionado a uma das atividades que a cooperativa desenvolvia, produção de grãos. Essa indústria foi comprada pela cooperativa e posteriormente vendida, em 1993.

Com a demonstração de que a atividade avícola desenvolvida pela Copacol trazia resultados econômicos e sociais positivos para a cooperativa e seus associados, outras cooperativas começaram a ingressar nessa atividade. A Coopavel (2011), de Cascavel (PR), inaugurou o seu abatedouro em 1994. Em 1997 foi a CVale (2011), de Palotina (PR), que inaugurou a planta industrial e entrou no mercado de aves. A Lar (2011), de Medianeira (PR), inaugurou seu frigorífico em 1999.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA COPAGRIL

A Copagril passou por mudanças importantes a partir de 2000, tendo como um dos eventos importantes a eleição do atual presidente, Ricardo Chapla, para o seu primeiro mandato. O início da gestão foi marcado por dois acontecimentos importantes: ingresso da Copagril no Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop) (JORNAL COPAGRIL, 2000b) e execução do projeto “Repensando a Copagril” (JORNAL COPAGRIL, 2000a). O contrato de renegociação da dívida da cooperativa junto ao Recoop foi assinado em dezembro de 2000, após pleitear por três anos. O Recoop garantiu o alongamento do passivo da cooperativa pelo prazo de 20 anos, com juros compatíveis às atividades da cooperativa. Isso permitiu à Copagril melhorar seu índice de liquidez, reduzir custos de aquisição de insumos e produtos e melhorar o resultado da comercialização de cereais (entrevistado F3).

A segunda iniciativa, o “Repensando a Copagril”, foi na área de gestão. Ela iniciou pela contratação de uma consultoria externa para fazer um diagnóstico detalhado da situação da empresa, descrevendo e analisando todas as atividades nas quais estava envolvida. Esse projeto, conforme o presidente relatou à época para o *Jornal Copagril* (2000a), tinha dois principais objetivos: cortar gastos e definir novos investimentos. As ações empreendidas pela diretoria geraram resultados que podem ser percebidos pela elevação do lucro de a Copagril e pelo fato de a cooperativa voltar a distribuir sobras (lucro) entre os associados no ano de 2002, após um longo período sem fazê-lo (JORNAL COPAGRIL, 2001).

O segundo objetivo do projeto estava relacionado a investimentos em negócios nos quais a cooperativa atuava e na busca por desenvolver novos negócios. Essa vontade foi expressa pelo presidente na sua entrevista ao *Jornal Copagril* (2000a, p. 3) “vamos continuar fazendo estudos e levantamentos, objetivando abrir, quem sabe, novas atividades e, até mesmo, nova atividade industrial para a Copagril”. Durante esse período, foram analisadas diversas atividades nas quais a cooperativa poderia ingressar. Segundo o entrevistado F3, as atividades analisadas foram: criação de pintinhos de um dia; aumento da produção de ração para venda; aumento da recepção e comercialização de grãos (milho e soja); e o complexo avícola, com a construção do frigorífico. O entrevistado D2 relatou uma visita do conselho de administração ao Mato Grosso do Sul, região onde seriam construídas as novas unidades de recebimento de grãos, caso escolhessem esse negócio. Porém, esse próprio entrevistado relatou que o grande projeto, o que realmente foi debatido e colocado nas pautas das reuniões, era o complexo avícola. Segundo o entrevistado F3, o negócio avícola era o que mais comprometeria recursos da organização, sendo o mais arriscado. Porém, dentre as opções,

essa era a que possibilitava aumentar a renda do cooperado na sua propriedade, devido à possibilidade de diversificar a atuação na sua propriedade. A escolha desse projeto corrobora a afirmação de Holf, Binotto e Padilha (2009) de que as organizações cooperativas buscam melhorar a qualidade de vida dos associados.

Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) informam que os atores sociais, ao fazerem uso do discurso, procuram primeiro identificar um problema, a seguir elaboram uma solução e, posteriormente, motivam outros atores a participar da mudança. Durante a coleta de dados, vários entrevistados destacaram que a Copagrill não poderia continuar apenas com as atividades que possuía, ela precisava diversificar suas ações. Esse era o principal problema apresentado. A seguir será descrito o processo de elaboração da solução e motivação dos diversos atores envolvidos no processo de mudança.

4.2 ORIGEM E IDENTIFICAÇÃO DA IDEIA

Conforme relatado anteriormente, a ideia de as cooperativas agropecuárias atuarem no mercado avícola estava presente no campo organizacional em que a Copagrill atuava, pois as cooperativas Copacol, Coopavel, CVale e Lar possuíam suas unidades avícolas. Na época em que a Copagrill começou a analisar a possibilidade de entrar na atividade avícola participava de duas cooperativas centrais²: Frimesa e Cotriguaçu. Pelo fato de a Copagrill possuir cota capital dessas duas cooperativas centrais, o diretor-presidente participava constantemente das reuniões ordinárias, nas quais ele tinha oportunidade de dialogar com os presidentes das outras cooperativas que também participavam dessa central. A Frimesa é composta pelas seguintes cooperativas: Lar, Copacol, CVale, Primato e Copagrill. Dessas cooperativas a Lar, CVale e Copacol possuíam o seu complexo avícola.

Segundo o presidente, a identificação da oportunidade de a Copagrill atuar no mercado avícola ocorreu em virtude de um somatório de fatores, como essas reuniões nas cooperativas centrais, participações em viagens, cursos, treinamentos e palestras. Nas palavras do próprio presidente: “*Participamos* muitas vezes de reuniões entre presidentes de outras cooperativas que já tinham a atividade avícola. E *a gente* ficou observando e vendo que para nós isso seria interessante” (grifo nosso). As palavras grifadas “participamos” e “a gente” remetem à participação de mais atores sociais no processo de identificação da ideia. Os dados coletados não possibilitam afirmar a quem o presidente se referia

² Segundo Gawlak (2010, p. 95), o objetivo das cooperativas centrais é “organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares”, enquanto uma cooperativa singular é constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas.

nesse momento da fala, mas demonstram que o processo de identificação da ideia foi coletivo.

O entrevistado F₁ acredita que a ideia surgiu a partir dos contatos do presidente da Copagril com outros presidentes na Frimesa. Esses contatos permitiram ao presidente compreender a estratégia e sugerir sua aplicação na Copagril. Essas informações destacam que os sistemas relacionais, descritos por Scott (2008), foram os principais condutores da ideia de construção do complexo avícola do campo organizacional para a Copagril.

Os entrevistados D₁, D₂, D₃, F₁, F₂ e F₃ afirmam que existiu uma troca de ideias com as cooperativas, que elas abriram as portas para visitas, mostraram o negócio, o que possibilitou posteriormente à Copagril tomar a decisão de entrar no negócio. Isso pode ser relacionado à busca por imitar organizações de referências que, conforme descrito por Sahlin e Wedlin (2008), é uma das formas pelas quais as ideias circulam no campo organizacional. Também demonstra que a ideia não circula de modo passivo, mas depende de atores aptos a identificá-la e mobilizar recursos para que ela seja implementada dentro da organização, assemelhando-se ao trabalho desempenhado pelos empreendedores institucionais (HARDY; MAGUIRE, 2008).

O entrevistado D₃ chamou a atenção para a questão de que a ideia de construir o complexo avícola pode ter sido influenciada pelo contato com outros dirigentes, mas que a construção foi uma decisão da Copagril de realizar esse investimento. Portanto, a opção de imitar uma estratégia que está presente no campo organizacional depende da decisão dos atores sociais. Isso reforça a proposição apresentada por Sahlin e Wedlin (2008) de que a imitação é um processo ativo e performático.

Nesse pequeno relato da origem da ideia, aparece a função do ator social, conforme descrito por Fligstein (1997), que teve a capacidade de ler os sinais do ambiente e perceber neles a possibilidade de criar um novo negócio. A identificação da ideia de diversificação dependeu de atores sociais aptos a perceber esses sinais e transformá-los em um projeto. Para que o projeto fosse colocado em prática, foi necessário compartilhar um significado que suportasse essa ideia entre os diversos atores da organização.

4.3 PROCESSO DE CONVENCIMENTO

A seguir será descrito como ocorreu esse processo de convencimento dos diversos atores envolvidos no processo, conforme relatado pelo entrevistado F₃. Em um primeiro momento, o presidente atuou no convencimento interno, tanto dos gerentes quanto dos conselhos (administrativo e fiscal) existentes na coopera-

tiva. Durante esse processo, os gerentes e dirigentes visitaram cooperativas que atuavam na atividade e construíram um pré-projeto de viabilidade. Posteriormente, esses dados foram apresentados ao quadro social pelas interações que a diretoria e os conselhos tinham com os diversos cooperados. Os principais canais utilizados na comunicação foram as reuniões de núcleos cooperativos. O tema também foi debatido nas pré-assembleias, e, no momento em que se votou a proposta na assembleia geral ordinária, foi aprovada por unanimidade. Após esse relato geral de todo o processo, serão destacados alguns momentos importantes dele. Segue o relato do presidente informando como identificou a ideia e o início desse processo de convencimento:

Na verdade eu trabalhei bastante meses sozinho, sem estar falando muito para os outros e quando numa primeira reunião internamente que a gente tinha com os gerentes e com a nossa diretoria, na época nós tínhamos reuniões regulares. Aí numa reunião eu falei, nós vamos ter que partir para alguma coisa diferente, alguma alternativa. Eu tenho uma ideia, uma sugestão e nós vamos ter que trabalhar nisso aqui. Aí na hora teve gente que até meio se espantou: “Mas nós vamos conseguir?”. Vamos.

Questionado se a ideia era audaciosa para o tamanho da cooperativa, ele continuou:

Sim. E até num primeiro momento teve uma reação até quase negativa. Mas nós não vamos, nós não temos condições. Disse: “Vamos”. Vamos buscar alternativas, vamos buscar parcerias. E aí, conversa internamente, conversa com os gerentes, companheiros da diretoria que a gente levou para o conselho depois. E a coisa foi tomando corpo e no início o que nós pensávamos, depois acabamos fazendo bem mais do que pensava no início, até porque a própria condição da cooperativa também melhorou nesse período.

A reunião na qual a proposta foi apresentada, de acordo com o entrevistado F2, foi realizada em abril de 2001. Ele relata que o presidente falou que estava com uma ideia na cabeça e a apresentou para a equipe. O entrevistado F1 relata como a equipe recebeu essa proposta:

O projeto ele veio numa bandeira do presidente e nós tínhamos [pensávamos]: “Mas não é muito grande?”, “Nós vamos ter recursos?”, “Nós vamos ter capacidade?”. Aí já veio o presidente, primeiro ele “Vamos vender a parte que possuímos

na Cotrigaçu, vamos buscar apoio em órgãos públicos”. Quer dizer, para cada questionamento o presidente também tinha [resposta]... né?, sem ter um projeto de viabilidade. Mas ele foi muito ousado e ele tinha algumas fontes de recursos que não passavam pela nossa cabeça, como vender a Cotriguaçu, e ele trouxe as coisas e elas foram maturando. Mas aí houve a presteza do presidente de nos convencer de que realmente era [um bom projeto], aí em duas ou três reuniões já entramos no mesmo barco e já achamos que realmente era por aí o caminho.

Nos relatos anteriores, é percebida a insegurança que muitos membros tiveram no primeiro momento em que ouviram a ideia de construir um complexo avícola na Copagrill. O fato de o presidente dialogar com membros de outras cooperativas que atuavam na atividade o auxiliou a construir argumentos, que foram utilizados para demonstrar a viabilidade do projeto para a Copagrill. O presidente da cooperativa teve a capacidade de refletir e agir de maneira distinta em relação ao que os atores da cooperativa agiam, aproximando-se da descrição apresentada por Garud, Hardy e Marguire (2007) de empreendedores institucionais, demonstrando que é possível utilizar conceitos construídos no tema de empreendedorismo institucional para compreender o papel dos atores sociais no processo de adoção de uma ideia que está presente no campo.

Uma das formas de convencer os diversos atores que participariam do processo foi a realização de visitas a cooperativas que atuavam no setor. Com essa e outras ações os diversos funcionários e dirigentes foram sendo convencidos de que essa ideia realmente deveria ser implementada pela Copagrill. Ou, em outras palavras, foi compartilhado entre os membros significados que suportassem a ideia apresentada.

O ator social, conforme descrito por Fligstein (1997), detém habilidade social que o capacita a motivar a cooperação de diversos indivíduos em torno de um projeto, criando um significado comum que é compartilhado pelos diversos atores envolvidos no processo. No caso analisado, os principais significados compartilhados que suportaram o projeto proposto, possibilitando que todos os membros trabalhassem de maneira cooperativa, foram: lucratividade da atividade tanto para o produtor quanto para a cooperativa, agregação de valor a produção da cooperativa, possibilidade de manter o cooperado no campo, atividade não depende de uma grande área e não sofre com variações climáticas.

O fato de a atividade avícola, como estratégia de diversificação, estar presente no campo possibilitou aos atores sociais fazer uso de estratégias de intervenção que não podem ser utilizadas pelos empreendedores institucionais, como o uso de organizações como referências durante o processo de imitação (SAHLIN; WEDLIN, 2008). O fato de as organizações de referências possuírem bons resul-

tados financeiros e sociais criou nos atores sociais da Copagril o desejo de se tornar semelhante a essas organizações, conforme expressou o entrevistado F1. As organizações de referência podem ser citadas como as outras cooperativas do campo que possuíam essa atividade: Copacol (pioneira), Coopavel, CVale e Lar. Essas cooperativas, além de serem organizações de referência (da ideia), também se constituíam em organizações admiradas pelos diretores e gerentes da Copagril, porque elas estavam em um processo de crescimento constante, de verticalização das suas atividades e de resultados financeiros positivos (entrevistados F1 e D2). Essas organizações se enquadram no conceito definido por Sahlin e Wedlin (2008) de organizações com mais prestígio, que geram na adotante o desejo por imitá-la.

Uma peculiaridade desse caso é que, pelo fato de as organizações citadas serem organizações cooperativas, elas se tratam como coirmãs, seguindo os princípios pregados pela International Co-operative Alliance (2010). Assim, no momento em que a Copagril estava analisando a possibilidade de diversificar suas atividades por meio da atividade avícola, as cooperativas coirmãs aceitaram receber a visita dos dirigentes e gerentes da Copagril. Desse modo, os atores sociais da Copagril não apenas ouviram falar de resultados positivos das outras cooperativas, mas também tiveram a oportunidade de visitar as organizações, visualizar os números da atividade avícola, conhecer o resultado financeiro, visitar a planta industrial e até mesmo conversar com os produtores rurais que atuavam na atividade.

Essas visitas foram fundamentais na criação do significado compartilhado pelos atores de que a ideia era viável e que poderia (e deveria) ser adotada pela Copagril. O entrevistado F3 destacou que a “visita foi importante para não existir questionamentos posteriores ou negativismo em cima dessa massa pensante (planejamento)”. E que a partir dos dados e números, apresentados pelas cooperativas visitadas, a decisão de seguir em frente no projeto foi unânime no grupo que estava participando da elaboração do projeto. Esse relato demonstra facilidades inerentes ao fato de a ideia estar presente no campo organizacional.

O trabalho do ator social no caso analisado é diferente do trabalho do empreendedor institucional (HARDY; MAGUIRE, 2008), pois, como a ideia não está presente no campo, ele precisa criar o significado que será compartilhado entre os atores sociais da organização na qual ele atua a partir de uma “base zero”. No caso de a ideia estar presente no campo organizacional, o ator social pode fazer uso de organizações de referência desse mesmo campo, portanto esse fato auxilia na criação de significados, divulgação da ideia e consequente aceitação dela. A ação do ator social também foi auxiliada pelo fato de a estratégia estar legitimada no campo organizacional.

Após as visitas, era necessário comunicar a proposta a todos os associados da cooperativa, pois eles precisavam aprovar o projeto na assembleia e participar do empreendimento, construindo aviários em suas propriedades. Por meio das

reuniões de núcleos cooperativos, a estratégia de diversificação foi formalmente apresentada para os cooperados. Nesse momento, existia um pré-projeto com um estudo que comprovava a viabilidade de investimento, tanto para a cooperativa quanto para o produtor rural que optasse por atuar na nova atividade. Esse projeto foi levado para as reuniões de núcleo, apresentado e debatido com os cooperados, buscando sanar todas as dúvidas que fossem levantadas. Nessas reuniões de núcleos, apresentou-se a projeção da renda que o cooperado teria ao entrar na atividade avícola, comparando-a com a renda média do plantio de cereais. A cooperativa informava que a renda de um aviário equivalia a renda de 13 alqueires de terra, plantados com a cultura de soja e milho (safrinha). Posteriormente os dados também foram apresentados nas pré-assembleias, que são realizadas em diversas localidades e objetivam debater de maneira mais detalhada os temas que posteriormente serão votados na assembleia. Um resumo desse processo foi apresentado pelo entrevistado D3:

[...] foram feitas algumas reuniões e explanado todo o projeto, principalmente nos núcleos cooperativos que nós tínhamos reuniões, depois levado para a pré-assembleia, depois assembleia. Mas aí isso foi bastante debatido, foi bastante esclarecedor, dos motivos, quais os prós e os contras, o que é que poderia acontecer ou não.

O entrevistado C1, que é um cooperado, destacou que a diretoria desempenhou um papel relevante na comunicação da ideia, pois transmitiu confiabilidade para o projeto que estava sendo apresentado. Ele também recorda que, nas reuniões de núcleo, era destacado que um aviário teria renda equivalente a sete alqueires de terra³. Os outros dois cooperados entrevistados também relataram que as reuniões de núcleo foram importantes para que eles conhecessem melhor o projeto do complexo avícola, destacando a importância que elas tiveram nesse processo de convencimento. Portanto, foi nessas reuniões que os cooperados conheceram melhor a proposta de diversificação apresentada pela direção da cooperativa e foi por meio dela que os cooperados passaram a compartilhar os mesmos significados em relação ao complexo avícola, que eram compartilhados pelos diretores, gerentes e conselheiros da cooperativa. O fato de relacionar a renda do aviário com a renda decorrente da plantação de cereais foi lembrado pelos associados, demonstrando que a estratégia de comunicação utilizada pela Copagril foi eficiente.

³ A relação apresentada pela diretoria afirmava que a renda de um aviário equivaleria à de 13 alqueires plantados com soja e milho (safrinha). Optou-se por manter, no relato, o valor informado pelo cooperado no momento da entrevista.

4.4 MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Para implementar uma estratégia de diversificação, como a pretendida pela Copagril, também é necessária a mobilização de recursos. Por recursos, conforme relatado na fundamentação teórica, são compreendidos recursos financeiros e relacionais (posição social e capital social), que são utilizados para elaborar e executar o projeto proposto (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; HARDY; MAGUIRE, 2008).

No aspecto financeiro, merecem destaque a venda do capital social da Cotri-guaçu para ampliar a capacidade de investimento da Copagril e também a captação de recursos junto a banco de fomento, como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). O entrevistado F3 informou que o projeto ficou parado por quase um ano aguardando a liberação do BNDES. Então a Copagril fez uso da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) para agendar uma reunião junto às autoridades do BNDES. Após ser realizada essa reunião, o projeto foi aprovado em menos de uma semana.

Entre os recursos sociais, pode ser destacado o apoio recebido das cooperativas da região, que foi fundamental para a viabilização do complexo avícola na Copagril, como relata o entrevistado F1:

A gente percebeu que nas cooperativas não existe esse egoísmo de individualismo, tanto é que eles nos apoiaram na construção, abriram os números, tiveram portas abertas, nos incentivaram. Compramos frangos vivos e tudo o que era necessário. O que eles tinham condições eles nos apoiaram. Então em nenhum momento houve assim um boicote, pelo contrário, as cooperativas foram muito coirmãs e abriram tudo.

Esse apoio foi importante no momento em que os atores sociais da Copagril estavam sendo convencidos da viabilidade do empreendimento e também após a inauguração do frigorífico, na parceria realizada com a Copacol para que a Copagril abatesse as aves produzidas nos aviários da coirmã. Essa parceria foi feita em um período no qual a Copagril ainda estava iniciando as atividades na planta industrial e quando o número necessário de aviários para operação da indústria não estava concluído. Nessa parceria, a Copagril abatia 50 mil frangos para a Copacol, possibilitando diluir os custos fixos em virtude do aumento da produção (REVISTA COPAGRIL, 2005).

O segundo tópico associado aos recursos sociais é a busca de apoio governamental para implementar o projeto da construção do frigorífico pela Copagril.

Primeiro é importante salientar que municípios do oeste do Paraná, mais precisamente os banhados pelo Lago de Itaipu, recebem *royalties* da Itaipu Binacional como compensação pelas áreas que perderam devido à formação do lago da hidrelétrica, pois perderam a capacidade produtiva destas áreas (STERCHILE; SOUZA, 2008). Algumas prefeituras buscam aplicar uma parte desses recursos em projetos que tragam empregos e impostos futuros para o seu município (STERCHILE; SOUZA, 2008).

A cooperativa percebeu essa oportunidade e divulgou uma “carta de intenções” para todos os municípios da sua área de atuação. Nesta foi relatado o projeto e solicitado que os interessados em receber o frigorífico em sua cidade apresentassem uma proposta informando o que poderiam oferecer em contrapartida para que o frigorífico fosse construído em seu município. Essa questão de enviar a carta de intenção e aguardar as propostas das prefeituras também foi pensada porque a Copagrill não possuía todos os recursos necessários para a construção do frigorífico e era uma forma de conseguir captar uma parte dos recursos por meio do apoio governamental. Após o envio das cartas de intenções e recebimentos das propostas das prefeituras, estas foram avaliadas individualmente.

A Copagrill recebeu propostas de quatro municípios da sua área de atuação. Devido a fatores técnicos, o município mais adequado para a construção do frigorífico era Marechal Cândido Rondon, mas, como a diretoria considerou a proposta de apoio desse município muito pequena, a Copagrill fez uma contraproposta para a prefeitura. Apesar de melhorada, a proposta de Marechal Cândido Rondon chegou apenas a 50% do que foi proposto por um dos municípios. O entrevistado D1 relata como ocorreu esse processo:

O que nós ganhamos do município de Rondon nós poderíamos ganhar de outro município. [...] A decisão de fazer em Marechal Cândido Rondon foi mais considerando a questão logística e do número de pessoas para trabalhar e assim por diante. Então é aí que foi a decisão, porque, se fosse pela parte financeira que Rondon ofereceu, nós não teríamos o frigorífico em Rondon. Nós fizemos pela parte técnica, vamos assim dizer, em relação à logística, em relação à contratação de trabalhadores.

Apesar de não ser a melhor proposta dentre os municípios, o apoio financeiro do poder público foi importante para viabilizar a construção do frigorífico pela Copagrill.

Outro recurso social utilizado foi a legitimidade da atual equipe de gestão, que assumiu a direção da Copagrill em 2000, pois esse recurso pode ser considerado capital social da equipe de gestão. Um dos fatores que ampliaram a credibilidade dessa equipe foi o fato de a Copagrill voltar a distribuir sobras (lucro) entre os coo-

perados, após anos sem apresentar um bom desempenho financeiro. Assim, os funcionários e colaboradores acreditavam no que a diretoria fazia e sentiam confiança na proposta apresentada por ela. Portanto, a mobilização dessa legitimidade foi importante para que o quadro social e funcionários acreditassem na viabilidade desse novo projeto e todos participassem do processo de construção do frigorífico.

4.5 SÍNTESE ANALÍTICA

O caso analisado auxilia a compreender o papel desempenhado pelos indivíduos no processo de disseminação de uma ideia pelo campo organizacional. São descritas as ações empreendidas pelos atores sociais na mobilização de recursos (financeiro e social) e a construção de raciocínios. Com o objetivo de viabilizar a implementação do empreendimento, foi necessário mobilizar recursos financeiros internos – por meio da venda da cota capital da Cotriguaçu – e externos, captando recursos junto aos bancos de desenvolvimento. Uma terceira forma de captação de recursos financeiros ocorreu junto às prefeituras municipais, nesse caso também foi mobilizado um recurso de ordem social (capital social da cooperativa). Entre os recursos sociais mobilizados, a análise destacou os seguintes: 1. apoio das cooperativas da região; 2. capital social da cooperativa junto aos municípios da região; 3. legitimidade da equipe de gestão. Em relação à construção de raciocínios, os principais argumentos utilizados foram: 1. necessidade de diversificar a atuação; 2. uso de organizações de referência; 3. projeção de renda para o cooperado. Esses argumentos foram comunicados nos diversos canais existentes na cooperativa, como reuniões da diretoria, reuniões do núcleo cooperativo e assembleias.

A pesquisa apresenta relação com o tema de trabalho institucional, pois analisou como o esforço, mais ou menos consciente, dos atores sociais auxiliou no processo de adoção da ideia que já estava presente no campo (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Lawrence, Suddaby e Leca (2011) apresentam algumas distinções entre trabalho institucional e empreendedorismo institucional, destacando o fato de o último focar mais na mudança das instituições. Porém, esta análise procurou demonstrar que o arcabouço teórico desenvolvido sob o tema de empreendedorismo institucional pode ser utilizado para compreender o papel da agência em mudanças convergentes no campo organizacional. Ressalta-se que Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) definem que o empreendedorismo institucional estuda mudanças que divergem das organizações existentes. Portanto, apesar de a análise utilizar os avanços do empreendedorismo institucional para compreender as ações desenvolvidas pelos indivíduos no processo de adoção de uma ideia, o presente artigo não pode ser classificado como um estudo de empreendedorismo institucional, pois analisa um processo de mudança convergente. Assim, a presente pesquisa alinha-se com o tema de trabalho

institucional, na busca por compreender como a ação dos indivíduos influencia na produção e reprodução de instituições.

5 CONCLUSÃO

O trabalho destacou que o processo de circulação das ideias pelo campo organizacional ocorre de maneira ativa, e os atores sociais desempenham funções importantes como a leitura e interpretação do ambiente, fatores que são fundamentais para perceber a oportunidade de empreender mudanças nas suas organizações. O processo de identificação da ideia foi facilitado pelo diálogo com dirigentes de outras organizações que desenvolvem a estratégia, demonstrando a importância dos sistemas relacionais como condutores das ideias pelo campo organizacional.

A ideia circula pelo campo organizacional pela escolha de atores sociais em imitar organizações de referências. O fato de a ideia estar presente no campo organizacional auxilia o processo de convencimento de outros atores envolvidos no processo, especialmente se ela possui legitimidade no campo.

Para que uma nova estratégia de diversificação seja adotada pela organização, é necessário que diversos atores a apoiem. A busca por esses apoios é feita pela construção de significados, que são compartilhados por estratégias de convencimento, que utilizam o uso do discurso. Foi por meio do discurso que os atores sociais envolvidos no projeto criaram um significado, compartilhado pelos diversos atores, que foi fundamental para induzir a cooperação entre os envolvidos.

A habilidade social do presidente da Copagril foi fundamental para iniciar esse processo, convencendo os gerentes e os diversos membros dos conselhos. A partir do momento em que esses atores passaram a compartilhar os significados que suportavam a ideia, eles também iniciaram o processo de convencimento de outros atores sociais. Portanto, a ação coletiva é necessária para viabilizar a mudança. Os atores sociais também desempenham um papel relevante na mobilização de recursos necessários para executar o empreendimento proposto, conforme destacado na análise.

O presente estudo enfatiza a possibilidade de os gestores organizacionais olharem para o campo organizacional como um espaço com boas ideias, como estratégias organizacionais, que podem ser imitadas pela sua organização.

Utilizar os pressupostos da teoria institucional possibilita destacar o aspecto coletivo presente na adoção de uma nova estratégia pela organização e enfatiza a importância de convencer os diversos atores envolvidos no processo, pela construção de argumentos que os convençam a adotar essa estratégia.

Um dos principais avanços dos estudos do empreendedorismo institucional é que eles auxiliaram a compreender o papel dos indivíduos na mudança

institucional. Porém, eles analisam apenas a mudança divergente (HARDY; MAGUIRE, 2008; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). O presente estudo demonstra que os avanços desse corpo teórico podem ser utilizados também para compreender mudanças convergentes, auxiliando a compreender melhor como ocorre o processo de mudanças institucionais, tanto na organização como no campo organizacional. Como destacam Battilana e D'Aunno (2009), os níveis de análise individual, organizacional e campo organizacional são inter-relacionados, sendo necessário compreender o papel da agência humana para compreender as mudanças nas organizações e nos campos organizacionais.

Entre as limitações da pesquisa, pode-se destacar o fato de a coleta de dados ser realizada um período após a construção do frigorífico, correndo o risco de que temas importantes tenham sido perdidos devido ao esquecimento dos entrevistados ou à racionalização da experiência vivida anteriormente.

Recomenda-se que estudos futuros busquem utilizar a metodologia de biografia institucional, proposta por Lawrence, Suddaby e Leca (2011), pois essa metodologia possibilita compreender a influência da estrutura sobre os atores e a percepção destes em relação a oportunidades de agir. O caso analisado apresentou indícios que recomendam análise biográfica do presidente da cooperativa.

SOCIAL ACTORS AND ORGANIZATIONAL FIELD: DISCURSIVE STRATEGIES AND RESOURCE MOBILIZATION ON THE CONSTRUCTION OF AVICULTURE COMPLEX IN THE AGRO INDUSTRIAL COOPERATIVE COPAGRIL

ABSTRACT

This research's objective is to analyze how social actors utilized discursive strategies and mobilized resources in the process of adopting a diversification strategy, even though the latter has already been present in the organizational field. The theoretical basis of this research is the pre-identified ideas of the Institutional Theory, especially the topics that examine the agency and the change such as the Institutional Entrepreneurship. Also described, is the circulation process of the idea by the organizational field, highlighting the role of the conductors and referenced organizations. To understand how this process occurred, an empirical study was conducted with a qualitative approach. The strategy in use was a case study of the construction of the Aviculture Complex in Copagrill Cooperative. The paper, based on the Institutional Entrepreneurship study, has analyzed the

role played by social actors in two categories: resource mobilization (financial and social) and discourse usage. The analysis demonstrates that the social actors are very much active in the process of a convergent change, being fundamentally important to identify the idea, mobilize resources and build arguments to support the idea presented. The analysis also demonstrates the importance of developing connotations shared by the social actors to support the strategy adopted by the organization. The process of developing connotation was aided by organizations in the field that have already adopted this idea, which can be used as reference. The analysis also highlighted the importance of relational systems as drivers of the idea to the organization and the influence of referenced organizations in the identification process of the idea. The originality of this research is present in the analysis of the role of individuals in the process of adopting an idea already present in the organizational field, thus being different from the institutional entrepreneurship studies that examine the adoption of an innovative idea in the organizational field. Another relevant contribution is the focus on practical work performed by social actors in the process of adopting a strategy, which can create conversation bridges between those who study organizations and those working at these organizations, encouraging the understanding of institutional ideas in non-academic discourses.

KEYWORDS

Institutional work; Cooperative; Social actors; Institutional entrepreneurship; Difusion.

ACTORES SOCIALES Y CAMPO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS DISCURSIVAS Y DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL COMPLEXO AVÍCOLA DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COPAGRIL

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar cómo los actores sociales utilizan estrategias discursivas y la movilización de recursos en el proceso de adopción de una estrategia de diversificación, y que estaba presente en el campo de la organización. Se utilizan como los supuestos teóricos de la teoría institucional, especialmente las cuestiones que la agencia de analizar y cambiar a medida que el *Emprendimiento Institucional*. También se describe el proceso de circulación de la

idea por el campo de la organización, haciendo hincapié en el papel de los conductores y las organizaciones de referencia. Para entender cómo este proceso es un estudio empírico se llevó a cabo con un enfoque cualitativo. La estrategia utilizada fue un estudio de caso de la construcción de la complejo avícola de la Cooperativa Agroindustrial Copagril. El trabajo clasifica de las acciones realizadas por los actores en dos categorías: la movilización de recursos (financieros y sociales) y el uso de la palabra, basado en el estudio de la *Emprendimiento Institucional*. El análisis muestra que los actores sociales han trabajado activamente en un proceso del cambio, y para identificar la idea fundamental, la movilización de recursos y construir argumentos a favor de la idea presentada. También se informa de la importancia de la construcción de significados que son compartidos por los actores sociales, para apoyar la estrategia adoptada por la organización. El proceso de construcción de significados se vio favorecido por la existencia de organizaciones en el campo que han adoptado la idea y se utilizaron como referencia. El análisis también puso de relieve la importancia de los sistemas relacionales como impulsores de la idea de la organización y la influencia de las organizaciones en las referencias de identificación del proceso de la idea. La originalidad de esta investigación es el análisis del papel de los individuos en el proceso de adopción de una idea presente en el campo de la organización, a diferencia de los estudios empresariales institucionales que examinar la adopción de una idea innovadora en el campo de la organización. Otra contribución importante es el enfoque en el trabajo práctico realizado por los actores sociales en el proceso de adopción de una estrategia que puede generar puentes de diálogo entre estudiosos de las organizaciones y las personas que trabajan en ellos, fomentando la traducción de ideas en instituciones no académicas discursos.

PALABRAS CLAVE

Trabajo institucional; Cooperativas; Actores sociales; Emprendimiento institucional; Difusión.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 135-158, jan./abr. 2000.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Softwares em pesquisa qualitativa*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

- BATTILANA, J. Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, London, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.
- BATTILANA, J.; D'AUNNO, T. Institutional work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 31-59.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, New York, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.
- BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, Berlin, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOXENBAUM, E.; BATTILANA, J. Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, London, v. 3, n. 4, p. 355-383, 2005.
- BRITO, V. D. B. P. et al. A dinâmica política no espaço organizacional: um estudo das relações de poder em uma organização cooperativa. *RAC Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 141-154, jan./abr. 2008.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L.; KIRSCHBAUM, C. Inovação social e empreendedorismo institucional: a ação da ONG “Ação Educativa” no campo educacional da cidade de São Paulo. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 46, p. 119-136, 2008.
- CARRIERI, A. D. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D. A Institucionalização da feira *hippie* de Belo Horizonte. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 44, p. 63-79, jan./mar. 2008.
- COOPAVEL. Frigorífico de aves. Disponível em: <<http://www.coopavel.com.br/filiais/area/friaves.html>>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- COPACOL. História. Disponível em: <http://www.copacol.com.br/pr_a_voce/copacol_historia.php>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2008.
- CVALE. Complexo avícola. Disponível em: <http://www.cvale.com.br/complexo_avicola.html>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R. et al. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 49-77.
- DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-21.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, Thousand Oaks, v. 48, p. 147-160, Apr. 1983.
- EMIRBAYER, M.; MISCHKE, A. What is agency? *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 103, n. 4, p. 962-1023, Jan. 1998.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.
- FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, Thousand Oaks, v. 40, n. 4, p. 397-405, Feb. 1997.

- GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. *Organization Studies*, Los Angeles, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.
- GAWLAK, A. *Cooperativismo: primeiras lições*. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010. p. 95
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *The Academy of Management Journal*, New York, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.
- GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: GREENWOOD, R. et al. *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 1-46.
- HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship. In: GREENWOOD, R. et al. *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 198-217.
- HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 11, n. 1, p. 157-172, 2009.
- HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. São Paulo: Objetiva, 2002.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Co-operative principles and values – revisions. International Co-operative Alliance. 2010. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles-revisions.html#1995>>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- JORNAL COPAGRIL. Marechal Cândido Rondon, n. 212, p. 3, jun. 2000a.
- JORNAL COPAGRIL. Marechal Cândido Rondon, n. 218, p. 2-3, dez. 2000b.
- JORNAL COPAGRIL. Marechal Cândido Rondon, n. 232, fev. 2002.
- KRAATZ, M. S.; MOORE, J. H. Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v. 45, n. 1, p. 120-143, 2002.
- LAR. Indústrias. Disponível em: <<http://www.lar.ind.br/v3/industrias.php>>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. et al. *Handbook of organization studies*. 2. ed. London: Sage, 2006. p. 215-254.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: theorizing and studying institutional work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 1-27.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, London, v. 20, n. 1, p. 52-58, 2011.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. D.; CRUBELLATE, J. M. Estutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005. Edição Especial.
- MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, New York, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.
- MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R. L. The “actors” of modern society: the cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, Washington, v. 18, n. 1, p. 100-120, Mar. 2000.

- MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. *Organization Studies*, Berlin, v. 28, n. 7, p. 1123-1140, 2007.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Princípios*. 2011. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 8 fev. 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *International year of cooperatives 2012*. Disponível em: <<http://social.un.org/coopsyear/>>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- REVISTA COPAGRIL. Marechal Cândido Rondon, v. 1, n. 10, p. 14-15, out. 2005.
- SAHLIN, K.; WEDLIN, L. Circulating ideas: imitation, translation and editing. In: GREENWOOD, R. et al. *The sage handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks: Sage, 2008. p. 218-242.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SETTI, E. O. *Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos: mais de um século de história*. Curitiba: Ocepar, 2006.
- SEWELL JR., W. H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 98, n. 1, p. 1-29, July 1992.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. California: Sage, 2000.
- STERCHILE, S. P. W.; SOUZA, E. B. C. Apontamentos sobre a aplicação dos royalties da Itaipu Binacional e o processo de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 4, n. 2, p. 3-22, maio/ago. 2008.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 130-147.
- YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.