

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

JOSUÉ ALEXANDRE SANDER

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A AGÊNCIA NA DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO DO COMPLEXO AVÍCOLA DA
COPAGRIL**

CURITIBA

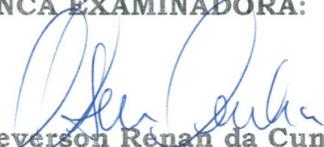
2011

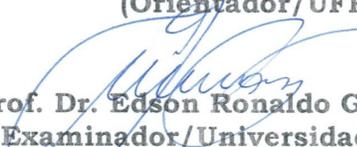
TERMO DE APROVAÇÃO

Josué Alexandre Sander

**“A AGÊNCIA NA DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO DO COMPLEXO AVÍCOLA DA
COPAGRIL”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


**Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha
(Orientador/UFPR)**


**Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho
(Examinador/Universidade Positivo)**


**Prof. Dr. Silvana A. Walter
(Examinador/FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau)**

11 de abril de 2011

JOSUÉ ALEXANDRE SANDER

**A AGÊNCIA NA DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO DO COMPLEXO AVÍCOLA DA
COPAGRIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2011

*À minha família,
minha esposa Jackelini
meu pai Remi,
minha mãe Lídia
minha irmã Carla.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, que me concedeu a vida e me capacita para enfrentar todos os desafios que encontro. Como diz um versículo que gosto muito: “A nossa capacidade vem de Deus”. Quero utilizar também a letra de uma música que gosto muito: *“Por tudo o que tens feito/ Por tudo o que vais fazer/ Por tuas promessas e tudo o que és/ Eu quero te agradecer/ Com todo o meu ser/ Te agradeço meu Senhor”*

Também agradeço aos meus pais, Remi e Lidia, que não apenas me geraram, mas me educaram e me prepararam para a vida. Tenho certeza que também não foi fácil para eles aceitarem a separação durante os anos de faculdade e mestrado, mas me incentivaram na certeza de que era o melhor caminho que poderia seguir. Pai e mãe, obrigado por me educarem para caminhar livremente. Caminho tranquilo, pois sei que os seus olhos sempre atentos permanecem em mim e o incentivo sempre está presente por meio da voz de vocês. Obrigado por todo o amor!

A minha irmã Carla, que nos últimos anos estava mais distante geograficamente, mas sempre presente no seu carinho e atenção. Obrigado por todo apoio e por sempre acreditar em mim. Obrigado também pelos muitos momentos de risada e diversão. Mas acima de tudo, obrigado por abrir muitas portas para mim, sei que foi muito mais fácil seguir alguns caminhos que já haviam sido trilhados por você.

A minha esposa Jackelini, que incentivou a tomar a decisão de permanecer mais um tempo distante, para que pudesse escolher a melhor opção para o meu futuro profissional. Agradeço também pela paciência enquanto estava estudando e pela ‘cobrança’ para que eu terminasse a dissertação, este incentivo foi muito importante. Mas acima de tudo, obrigado pela companhia constante e o amor sem medida, que deixam até os momentos de trabalho exaustivo mais alegres.

Ao Programa de Pós Graduação em Administração da UFPR, pois me proporcionou tanto um aprendizado teórico quanto de vida.

A Copagril, sem as portas abertas que tive nesta organização para realizar a pesquisa esta dissertação jamais seria realizada. Espero que o trabalho que realizei auxilie vocês de alguma forma.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante o curso de mestrado. Espero que o trabalho aqui apresentado seja digno do investimento que a sociedade brasileira fez na minha formação superior.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, que direta ou indiretamente contribuíram para o meu processo de aprendizado. A todos, obrigado por me lapidarem para que eu pudesse me tornar um mestre.

Ao professor Cleverson Renan da Cunha, por toda a orientação concedida ao longo do meu mestrado, não apenas para a elaboração da dissertação, mas também para toda a vida. Obrigado pela paciência em receber as inúmeras ideias que de projeto que não tomavam forma e também por aceitar estudar em conjunto o tema que considerei desafiador.

Ao professor Edson Guarido Filho, obrigado por aceitar o convite e participar da banca de qualificação. Gostaria que soubesse que as duas folhas com o resumo das observações que fez na banca estão entre as que mais reli na minha vida. E não foram simples leituras, mas era o início de um longo debate pessoal sobre as considerações que havia apontado e os caminhos que estava seguindo na elaboração da dissertação. Obrigado por estas valiosas orientações, espero que tenha conseguido fazer um bom proveito delas. Também agradeço por aceitar o convite de participar da banca de defesa da dissertação.

Ao professor Sérgio Bulgacov, que gentilmente aceitou participar da banca de qualificação e também fez valorosas contribuições. Professor, obrigado não apenas pelo ensino teórico, mas também por mostrar como devemos nos comportar enquanto pessoas.

A professora Silvana Anita Walter, que tive o prazer de ter como colega de disciplina durante o primeiro ano do mestrado. Obrigado pelo exemplo diário de dedicação e esforço para avançar sempre no conhecimento. Agradeço também por aceitar o convite de participar da banca de defesa da dissertação.

Aos colegas da turma "restrictus". Pelas conversas de corredor, no cafezinho e nos churrascos. Os dois anos de mestrado ficaram mais leves na companhia de vocês. Obrigado também por mostrarem a importância do estudo, o desafio de acompanhá-los nos debates e discussões fez com que todos crescessem em

conjunto. Agradeço também por terem confiado a mim a tarefa de representá-los junto às reuniões de colegiado, espero ter sido um bom “presidente”.

A cada um dos colegas que apenas citarei, pois as palavras de agradecimento direi pessoalmente no dia em que comemorarmos o meu título de mestre. Obrigado Alexandra, André, Andréa, Aurea, Chíntia, Cristina, Eric, Fran, Jana, Mineiro (João Márcio), Luciano, Nicole, Pedro Josemar, Ricardo, Remonato, Ronei, Sidele, Ticiane e Wanderson.

Aos doutorandos Samir, Natalia e Ludmilla, obrigado por serem referências e demonstrarem que o processo de aprendizado pode ser prazeroso.

Aos inúmeros colegas que passaram pelas turmas que fiz parte nestes dois anos e contribuíram para que o mestrado fosse proveitoso.

A todo o pessoal do Ensino a Distância (EaD), que proporcionou um aprendizado prático junto com o teórico ao longo do mestrado. Obrigado pelas risadas que alegraram os muitos dias de Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Aos amigos da Juventude Evangélica Luterana do Brasil (JELB), os anos são mais alegres na companhia de vocês. Obrigado pelas inúmeras palavras de apoio e demonstrações de carinho. A vida tem um significado maior quando estamos unido a vários irmãos na fé.

A professora Jane Iara da Costa, obrigado pela orientação na iniciação científica. Seu incentivo foi importante para que optasse pela carreira de professor universitário.

A todos que estão lendo esta dissertação. Obrigado por dedicarem a sua atenção a estas palavras, desejo que o material aqui escrito seja útil para o aprendizado de vocês.

*Minha palavra é vítima da minha inteligência!
Quero dizer, mas não alcanço com minha palavra o que diz o meu pensamento.
Mas nisso também está o motivo da minha alegria,
não desisto de procurar,
um dia ainda acharei a palavra certa.*

Padre Fábio de Melo

RESUMO

O presente estudo se propôs a analisar o processo de adoção de uma estratégia de diversificação que estava se disseminando no campo organizacional, buscando destacar a atuação dos atores neste processo. Utiliza como base a Teoria Institucional, especialmente os estudos que destacam o papel da agência, como empreendedorismo institucional e trabalho institucional, pois possibilitam um suporte teórico para compreender o papel dos atores na adoção de uma nova ideia. O estudo procurou analisar o caso de uma organização cooperativa, que possuem a especificidade de valorizar os aspectos sociais e econômicos da organização, além do fato de ser uma organização com forte papel político, pois os próprios cooperados são os donos da organização e o cooperativismo segue o princípio de um homem, um voto, independente do capital que ele possua. A pesquisa realizada é classificada como qualitativa, sendo adotada a estratégia de pesquisa de estudo de caso, pois ela possibilita analisar como os atores sociais selecionam, negociam e atuam estrategicamente. O caso analisado foi à construção do complexo avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril, sendo os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com dirigentes, gestores e cooperados que atuaram no projeto e pela pesquisa documental. O período de coleta foi realizado durante o período de setembro a novembro de 2010. O objetivo geral do trabalho é descrito como analisar as ações empreendidas pelos atores sociais na construção do Complexo Avícola. Os resultados da pesquisa são apresentados de duas maneiras distintas. Primeiramente o trabalho apresenta um relato deste caso sob uma perspectiva histórica, relatando as ações que iniciaram no ano de 2000 e culminaram com a construção do Frigorífico Avícola em 2005. São destacadas as ações desempenhadas por diversos atores sociais neste processo. No final o trabalho propõe que as ações relacionadas à construção do complexo avícola sejam classificadas de acordo com o seu propósito, sendo considerada a ação relacionada ao ato de fazer, não a sua consequência. As ações encontradas neste estudo foram classificadas em quatro propósitos: identificar, convencer, editar e implementar. As ações categorizadas como identificação estão relacionadas ao processo de reconhecimento da ideia que pretende ser adotada pela organização. As relações classificadas como convencimento visam criar um significado compartilhado entre diversos atores que suporte a ideia apresentada. Na categoria edição estão agrupadas as ações que transformam a ideia original. E as ações de implementação compreendem as atitudes tomadas pelos atores que transformam o projeto de ideia em realidade. Assim, o caso analisado destaca o papel relevante desempenhado por atores sociais na circulação de ideias pelo campo organizacional, enfatizando a importância de estratégias discursivas para o convencimento dos diversos atores envolvidos.

ABSTRACT

The present study aimed at analyzing the process of adoption of a diversification strategy which had been spreading along the organizational field, trying to highlight the actors' performance towards this process. It is based on the Institutional Theory, specially on the studies which highlight the action role as institutional entrepreneurship, institutional work and institutional change, once they offer theoretical background for understanding the actors' role when adopting a new idea. The case analyzed in this study was of a cooperative, which are characterized for valuing the organization's social and political aspects; also, they are organizations with a strong political role, for their own employees own them. Differently from a share company, cooperatives follow the principle "one person, one vote", independently of the amount of money he/she has. The research realized can be classified as qualitative, and the strategy is case study, because it allows to analyze how social actors select, negotiate and act strategically. The case examined was the construction of the complex's Copagril Aviculture. Data were collected through interviews with leaders, managers and cooperators who worked on the project and documents, collected during the period September to November on 2010. Thus, the aim of this work is described as analyzing the actions undertaken by social actors in the construction of Aviculture Complex. The research results were presented in two different ways. First, the story perspective, related to the building of Copagril Aviculture Complex began in 2000 until the inaugurated of Aviculture Slaughterhouse, in 2005. Many actors participated this process. In the second, the work suggests that the actions related to the building of the aviculture complex should be classified according to their purposes. The action is related to the act of doing, but not to its consequences. The actions found in this study were classified into four purposes: identifying, convincing, editing and implementing. The actions categorized as identification are related to the process of recognition of the idea that the organization plans to adopt. The actions classified as part of the convincing process aim at creating a shared meaning, able to sustain the idea presented, among the actors. In the edition category actions that modify the original idea are grouped. Finally, in the implementation category, we can find the actions that turn the idea of the project into reality. Thus, the case analyzed highlights the important role played by social actors in the movement of ideas across the organizational field, emphasizing the importance of discursive strategies for convincing the various actors.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACARPA – Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná
ACI – Aliança Cooperativa Internacional
DAC – Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Paraná
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONU – Organização das Nações Unidas
TVA – Tennessee Valley Authority
UCEPAR – União das Cooperativas do Estado do Paraná
USAID – U.S. Agency for International Development

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Etapas do Processo de Institucionalização	29
Figura 2 – A Relação Recursiva Entre Instituição e Ação	38
Quadro 2 – Eventos relacionados a construção do complexo avícola	91
Figura 3 – Cooperativas Singulares que Formam a Frimesa	92
Figura 4 – Imagem aérea da planta industrial de aves da Copagril	113
Quadro 2 – Categorização das ações empreendidas na construção do complexo avícola da Copagril.....	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	18
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	18
2 QUADRO TEÓRICO	21
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL	22
2.1.1 O processo de institucionalização	28
2.1.2 Teoria da Estruturação.....	31
2.1.3 Agência	34
2.1.4 Agência nos estudos institucionais.....	37
2.1.4.1 Trabalho institucional.....	40
2.1.4.2 Empreendedorismo Institucional	41
2.1.5 Ações estratégicas	44
2.1.6 Campos Organizacionais	47
2.1.7 Disseminação de ideias: de difusão para tradução	51
2.2 COOPERATIVISMO	55
2.2.1 Cooperativas agropecuárias.....	58
2.2.2 Cooperativas como organizações políticas	60
2.2.3 Cooperativas e estratégias colaborativas.....	63
2.2.4 Desafios contemporâneos da gestão de cooperativas	66
2.2.5 Industrialização nas cooperativas agrícolas	69
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	71
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	71
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	71
3.1.2 Especificação das categorias analíticas	72
3.1.3 Definição das categorias analíticas	72
3.1.4 Definição de outros termos relevantes	73
3.2 DELINEAMENTO E DESENHO DA PESQUISA.....	74
3.2.1 Delineamento da pesquisa	74
3.2.2 Seleção do caso.....	75
3.2.3 Coleta de dados	77
3.2.4 Análise dos dados	79
3.2.5 Dificuldades na coleta dos dados.....	80
3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA.....	81
4 ANÁLISE DO CASO	82
4.1 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	82
4.2 COPAGRIL	85
4.3 COMPLEXO AVÍCOLA NAS COOPERATIVAS	87
4.4 CONTEXTO HISTÓRICO DA COPAGRIL	88
4.5 A CONSTRUÇÃO DO COMPLEXO AVÍCOLA.....	90
4.5.1 A origem e identificação da ideia.....	91
4.5.2 Apresentação da ideia para a organização	95
4.5.3 Criação de um significado comum em torno do projeto.....	96
4.5.4 Utilização de organizações de referência para criar um significado compartilhado.....	100
4.5.5 Convencimento dos envolvidos.....	102
4.5.6 Mobilização de Recursos	106
4.5.6.1 Pessoal.....	106

4.5.6.2 Financeiros	108
4.5.6.3 Apoio Governamental	109
4.5.6.4 Apoio das cooperativas	111
4.5.6.5 Acumulação de insumos	112
4.5.6.6 Legitimidade da equipe de gestão	112
4.5.7 Elaboração e edição do projeto	113
4.5.8 Construção dos aviários	114
4.5.9 Copagril enquanto organização cooperativa	117
4.6 CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES	118
5 CONCLUSÃO	127
5.1 PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS	133
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICES	143
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	144

1 INTRODUÇÃO

A vida do indivíduo moderno é permeada por organizações, que atuam baseadas em diversas lógicas. Uma destas é a cooperativista, que visa gerar benefícios, econômicos e sociais, para as pessoas que se uniram em busca de um objetivo comum, trazendo as pessoas para o centro do negócio, ao invés do capital. Esta forma de organização está presente em todo o mundo, reunindo mais de 800 milhões de sócios, além de responder por proporções consideráveis da produção agrícola em vários países, como os 40% do PIB agrícola brasileiro (ICA, 2010; OCB, 2010). A importância destas organizações também é destacada pela Organização das Nações Unidas (ONU), que as considera instrumento para promover o desenvolvimento, social e econômico, especialmente em regiões do mundo consideradas 'em desenvolvimento'. Em virtude desta compreensão definiu o ano de 2012 como o "Ano do Cooperativismo", no qual todos os países membros serão encorajados a divulgar para a sua população esta forma de associação, objetivando auxiliar o desenvolvimento mais igualitário de toda a sociedade (ONU, 2010). No Brasil, o ramo agropecuário engloba 1.615 cooperativas, que reúnem 942.147 associados e geram 138.829 empregos. Ele é responsável por 40% do PIB nacional deste setor, comercializando U\$ 3,63 bilhões em exportações diretas (OCB, 2010).

Entretanto, apesar das especificidades apontadas, as cooperativas são empresas, e como tais, atuam no sistema de mercado econômico contemporâneo, que é o capitalista. Este ambiente está cada dia mais competitivo, fazendo com que as organizações cooperativas precisem de uma gestão eficaz, para sobreviver neste mercado, bem como para conseguir oferecer benefícios genuínos para os seus cooperados. Uma das alternativas adotadas pelas cooperativas agrícolas, como oportunidade de maximizar a renda do cooperado e permitir a sua permanência no campo, foi a criação de indústrias, com o objetivo de agregar valor ao produto em lugar de trabalhar apenas com commodities.

Este processo de industrialização pode ser analisado sob diversas teorias dos estudos organizacionais. Uma das possibilidades é utilizar o arcabouço

desenvolvido pela teoria institucional, que estuda a disseminação de práticas entre as diversas organizações, que pertencem a um mesmo campo organizacional (SCOTT, 2008). De maneira sucinta pode-se afirmar que as cooperativas agrícolas configuram um campo organizacional, pois elas tendem a compartilhar os mesmos princípios (os Rochdaleanos atualizados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI) e se relaciona de forma intensa, principalmente por meio das estruturas da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Esta interação dentro do campo possibilita a ocorrência de mimetismo entre as práticas adotadas pelas diversas cooperativas agrícolas.

Para compreender melhor conceitos como o do mimetismo, é preciso conhecer mais detalhadamente a teoria que o aborda. Os primeiros estudos neo-institucionais, realizados na década de 1980, tinham como principal foco de análise, o nível do campo organizacional. Foco este que permitiu o desenvolvimento de trabalhos, como o de DiMaggio (1991) e Fligstein (1991), que analisaram o processo de disseminação de uma prática e/ou estrutura pelo campo organizacional, no qual diversas organizações passam a adotar uma mesma prática ou estrutura organizacional. Entretanto, uma interpretação equivocada destes, bem como de estudos similares, permitiu a acadêmicos considerar que o processo de disseminação ocorria sem a possibilidade da escolha por parte da organização, privilegiando demasiadamente o papel da estrutura (DIMAGGIO, 1988). Em virtude disso, DiMaggio (1988) escreve um trabalho convocando a reinserção da agência nos estudos organizacionais. Uma das possibilidades de analisar a agência é por meio das “teorias das práticas” como a Teoria da Estruturação, elaborada por Anthony Giddens ([1984]2009), que destaca a recursividade entre estrutura e ação. Conforme apresentam Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), esta compreensão é coerente com os pressupostos subjacentes da Teoria Institucional, portanto possibilita analisar o tema de agência, sem reduzir a importância da estrutura.

A recursividade entre agência e estrutura ocorre em todas as etapas da institucionalização, a saber: criação, manutenção, disseminação e desinstitucionalização. Apesar dos primeiros estudos do novo institucionalismo analisarem principalmente a influência a estrutura sobre a agência (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), um grande número de pesquisas recentes procura analisar o papel da agência, como os agrupados sob o tema de Empreendedorismo

Institucional e analisados por Battilana, Leca e Boxenbaum, 2009. Na busca por criar uma sinergia entre os diversos temas que estudam o papel da agência nos estudos institucionais, Lawrence e Suddaby (2006) propuseram a criação do termo “Trabalho Institucional¹”, que visa agrupar as pesquisas que enfatizam o papel da agência na criação, manutenção e ruptura de instituições. Neste artigo os autores revisam a literatura e demonstram que o tema já vem sendo pesquisado e que a adoção de um tema comum pode facilitar o processo de diálogo entre os diversos pesquisadores, além de propor que o tema sirva com o ponte de diálogo entre pesquisadores e gestores.

Entretanto, apesar destes avanços, ainda não está clara na literatura como ocorre a agência no processo de disseminação das práticas. Os principais esforços neste sentido foram desenvolvidos pelo grupo da ‘Escola Escandinava’, que refuta a utilização do termo difusão, até então empregado para tratar este processo. No seu lugar propõe a utilização do termo tradução, que demonstra que a prática não é uma simples cópia do que ocorre em outra organização, mas uma imitação², que implica também algumas alterações. Estes estudos englobam tanto a tradução de práticas executadas em um campo distinto, como o processo de tradução que ocorre durante a disseminação da prática em um mesmo campo institucional. Estudos de empreendedorismo institucional têm considerado a tradução de uma prática de outro campo organizacional uma ação empreendedora. Aparecem, portanto, similaridades entre o processo de tradução e empreendedorismo institucional, que podem ser úteis para avanços que visem compreender a ação dos atores na disseminação de uma prática pelo campo organizacional.

O objetivo deste trabalho é compreender como os atores sociais interessados agiram no processo de adoção de uma estratégia de diversificação que já estava presente no campo organizacional. Para isso, serão utilizados alguns conceitos desenvolvidos na etapa de criação da instituição, principalmente os desenvolvidos dentro do empreendedorismo institucional, definidos por Hardy e

¹ O termo original proposto pelos autores é: “*institutional work*”. No processo de tradução do termo para a língua portuguesa optou-se por utilizar o termo trabalho pelos seguintes fatores: a) Lawrence, Suddaby e Leca (2009) afirmam que a palavra “*work*” foi escolhida pelo fato de apresentar o conceito de ‘esforço’ e por este esforço estar associado ao alcance de um objetivo. b) De acordo com o dicionário Houaiss estes dois conceitos estão associados a palavra “trabalho”. Portanto o termo traduzido “trabalho institucional” mantém as questões fundamentais do termo original, que é associar a ação institucional a um esforço que busca alcançar determinados objetivos.

² O termo “cópia” tem a conotação de uma reprodução idêntica a original. Enquanto o termo “imitação”, destaca a questão da reprodução

Maguire (2008), as intervenções estratégicas – que envolvem a mobilização de recursos e estratégias discursivas. Sugere-se, que as intervenções estratégicas precisam ocorrer na etapa de disseminação de uma prática e, portanto, dependem de agentes aptos a desenvolvê-las. É importante informar que o trabalho parte do pressuposto de que o fato da prática já existir no campo organizacional pode facilitar a atuação dos agentes na tradução das práticas, especialmente quando a prática já se encontra legitimada e apresenta resultados econômicos favoráveis.

A falta de agentes aptos a desenvolver as intervenções estratégicas pode ser uma das variáveis que auxiliaria a explicar uma das questões ainda presentes na teoria institucional: “Por que organizações semelhantes, sob a influência de um mesmo campo organizacional, adotam as ideias – que estão se disseminando pelo campo – em tempos distintos e de maneiras diversas?” A pesquisa parte do pressuposto teórico de que a adoção de uma nova ideia (prática, estrutura organizacional ou estratégia) pela organização depende de agentes aptos e com interesse de traduzir esta prática, do campo para a organização e que sejam capazes de intervirem estrategicamente por meio da mobilização de recursos e estratégias discursivas.

A partir destas questões teóricas, o campo cooperativista apresenta como tema relevante para analisar a proposta o processo de diversificação pelo qual estão passando as cooperativas agrícolas, que deixam de vender apenas commodities e passam a agregar valor ao seu produto, visando maximizar o retorno para o seu cooperado. Torna-se importante para as organizações cooperativas conhecerem o papel que seus dirigentes, funcionários e cooperados desempenharam na adoção de novas ideias, para que elas possam inovar constantemente a sua forma de atuação.

Como fruto das inquietações, teórica e prática que motivaram a pesquisa, será apresentado na próxima seção o problema de pesquisa que foi formulado objetivando responder estas inquietações. E as respostas a estas inquietações procura contribuir para o avanço científico – tanto da compreensão da teoria como do campo de análise. Também são apresentados os objetivos gerais e específicos que visam dar conta das etapas necessárias para responder esta questão.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

“Quais as ações empreendidas pelos atores sociais no processo de diversificação das atividades da Cooperativa Agroindustrial Copagril por meio da construção do Complexo Avícola?”

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo geral:

Analisar as ações empreendidas pelos atores sociais na construção do Complexo Avícola, enquanto estratégia de diversificação das atividades da Cooperativa Agroindustrial Copagril.

Objetivos específicos:

- Descrever o processo de disseminação do Complexo Avícola nas Cooperativas Agropecuárias Paranaense;
- Identificar os atores sociais que atuaram no processo da construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril;
- Descrever as ações realizadas pelos atores sociais no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril.
- Analisar como as ações empreendidas pelos atores sociais influenciaram no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Uma provável implicação prática do estudo é auxiliar os gestores de cooperativas que optaram por diversificar a sua atuação, pois, ao conhecer a importância do seu papel neste processo, estarão mais preparados para atuarem neste contexto. Conforme destaca Godoy (2006) o conhecimento profundo de um caso pode auxiliar o leitor a fazer uma generalização naturalística que visa, baseado na leitura e nas experiências pessoais do leitor, transpor os achados da investigação para outros cenários.

O levantamento bibliográfico de artigos que tratam sobre o cooperativismo e foram publicados nos principais periódicos de administração do país³, que está sendo realizado pelo grupo de pesquisa de Cooperativismo da UFPR⁴, encontrou 57 artigos. Foi realizada a análise a partir do resumo destes artigos e encontrados cinco artigos que utilizam a teoria institucional de vertente econômica, especificamente a teoria dos custos de transação e teoria da agência, entretanto nenhum dos artigos analisados trabalha diretamente com a base teórica desenvolvida pela teoria institucional de vertente sociológica, reforçando a necessidade de pesquisar as cooperativas sob esta perspectiva a convocação de Österberg e Nilsson (2009) de pesquisas que privilegiem a perspectiva psicossocial, visto que os cooperados avaliam a cooperativa também em termos sociais, não apenas econômicos. Também no que se refere ao campo de aplicação Martí e Mair (2009) recomendam o estudo do processo de reprodução e mudança institucional em contextos diferentes dos países desenvolvidos, nos quais usualmente têm sido realizadas as pesquisas.

A teoria institucional tem analisado a agência sob diversos temas, como o empreendedorismo (HARDY; MAGUIRE, 2008), mudança (GREENWOOD; SUDDABY, 2002) e trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Entretanto poucos trabalhos têm analisado a agência durante o processo de adoção de uma ideia que já está presente no campo organizacional. Este tema pode possibilitar uma interessante ponte de diálogo entre gestores organizacionais e pesquisadores.

Outra questão que mostra a relevância do trabalho é a necessidade apontada por Boxenbaum (2005) de estudar, por meio de pesquisas empíricas detalhadas, o processo pelo qual os atores selecionam, negociam e atuam estrategicamente. Recomendação também feita por Wooten e Hoffman (2008) ao ressaltarem a necessidade de compreender mais profundamente a agência e o interesse no entrenchamento das práticas. A sugestão de realizar estudo de casos profundos e detalhados para compreender a ação dos atores individuais e institucionais também é apoiada por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), pois através

³ Foram pesquisados os periódicos com classificação A1, A2, B1 e B2 pelo Qualis Capes, que são produzidos no Brasil e que tenham como foco a publicação de trabalhos da área de administração.

⁴ Agradeço ao Prof. Cleverson Renan da Cunha e ao Augusto Cesar Machado que fazem parte do grupo que está desenvolvendo esta pesquisa e permitiram a utilização da base de dados para desenvolver esta justificativa teórica.

desta análise é possível compreender a motivação, interesse e esforços dos atores sociais neste processo.

A presente pesquisa analisa as ações desempenhadas por atores sociais no processo de adoção de uma ideia, revelando como ocorreu a mobilização de recursos e o uso de discurso para apoiar o projeto proposto. Enfatizando que estas ações também são necessárias quando a ideia já está presente no campo organizacional no qual a organização está inserida e não apenas no processo de inserção de uma ideia no campo.

O caso analisado pode auxiliar os gestores de organizações cooperativas, especialmente ao enfatizar o papel do discurso na criação de significados que suportem a proposta apresentada. Estes significados são compartilhados entre os diversos membros envolvidos na organização por meio de ações que tem o propósito de convencer os outros envolvidos e isso é feito principalmente pelo uso do discurso.

2 QUADRO TEÓRICO

Os estudos organizacionais se utilizam de diversas abordagens para compreender as organizações e seus processos. O presente trabalho utilizará a abordagem institucional, de vertente sociológica, para investigar como os atores sociais agiram no processo de diversificação da Cooperativa Agroindustrial Copagrill. Com o objetivo de melhorar a compreensão do tema o quadro teórico inicia com a apresentação da teoria institucional, seguido da seção que apresenta o cooperativismo e as especificidades das gestões cooperativas, sendo finalizado com uma breve síntese de análise.

O primeiro tópico inicia com a apresentação da teoria institucional e seus principais conceitos, seguido de uma descrição do processo de institucionalização e da especificação das etapas das quais ele é composto. Logo a seguir é apresentada a teoria da estruturação, que antecede a apresentação do tema de agência, para que o mesmo seja compreendido dentro da recursividade, entre agência e estrutura, apresentada pela teoria da estruturação, e não de uma perspectiva voluntarista. Depois são trabalhados dois temas que reinserem a agência nos estudos organizacionais, a saber: trabalho institucional e empreendedorismo institucional. Estes trabalhos são importantes por possibilitar *insights* sobre a atuação dos atores sociais no processo de disseminação da estratégia de diversificação. Na sequência é apresentado o tema de campo organizacional, por ser este o espaço no qual a estratégia se dissemina.

A próxima seção apresenta o cooperativismo, resgatando suas origens mundiais e nacionais, e também sua importância para a produção agrícola. Prossegue com a apresentação das especificidades das organizações cooperativas, e como isto implica para a sua gestão, especialmente o seu papel político. Uma alternativa apresentada no texto, para gerir as cooperativas, é utilizar os conceitos desenvolvidos na análise de alianças e estratégias colaborativas, como a compreensão de hiatos, que dificultam o relacionamento, e da confiança, que auxilia por reduzir a complexidade social. A seguir são apresentados alguns desafios

contemporâneos da gestão de cooperativas, e como ocorreu a industrialização das cooperativas. Para finalizar é apresentada a síntese.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Conforme relatam Greenwood *et. al.* (2008) e Scott (2008), a utilização dos argumentos institucionais em organizações inicia na década de 1940 impulsionada, principalmente, pela tradução dos estudos de Weber para o inglês e pelos trabalhos de Parsons e Simon. Porém, elas permanecem sendo utilizadas de maneira tímida até a emergência das “novas” abordagens institucionalistas, nos anos 1970. Os primeiros trabalhos institucionais nas organizações foram marcados por estudos de casos detalhados, que procuravam compreender o processo de institucionalização. Eles traziam para os estudos organizacionais a compreensão de que as organizações eram incorporadas de valores, não apenas de razão (SCOTT, 2008). Os trabalhos desenvolvidos por Selznick (1972), tanto na *Tennessee Valley Authority* (TVA) quando o seu livro ‘Liderança nas organizações’, “são frequentemente reconhecidos como estando entre os primeiros esforços relevantes para a formalização de uma análise institucional nas organizações” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 44). Cabe ressaltar que a pesquisa realizada na TVA foi feita por meio de um estudo de caso aprofundado, metodologia não mais utilizada no início das novas abordagens institucionais. Contudo, atualmente os estudos de caso encontram novamente espaço entre os estudos institucionais, sendo recomendada a sua utilização por pesquisadores como Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Lawrence, Suddaby e Leca (2009).

Apesar da existência destes trabalhos de Selznick e outros colegas do mesmo período, os principais conceitos da teoria institucional contemporânea foram desenvolvidos a partir de trabalhos do final da década de 1970, e início dos anos 1980. É importante considerar que, neste período, a teoria organizacional era dominada por teorias centradas em atores racionais⁵ e em suas respostas racionais

⁵ Apesar da evolução teórica baseada principalmente no trabalho de Simon (1945 apud Scott, 2008) que apresentou a ideia de que a racionalidade é limitada o conceito básico de que o ator era capaz de tomar uma decisão racional, ainda que limitada, sem sofrer a influência de pressões sociais estava fortemente presente nas teorias deste período.

a determinadas circunstâncias. Alguns exemplos são a teoria contingencial⁶, teoria da dependência de recursos⁷ e teoria comportamental⁸. A exceção do período era a teoria populacional⁹, que analisava fatores ambientais, e a inabilidade das organizações de gerenciar a sua adaptação ao ambiente (GREENWOOD, *et al.*, 2008).

É, neste contexto, que foram publicados os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) e Zucker ([1977]1991). Eles procuravam explicar que as práticas organizacionais, muitas vezes semelhantes, não podiam ser compreendidas apenas pela existência das pressões competitivas, ou fruto de decisões racionais dos gestores, visando a eficiência. Para ampliar a possibilidade de respostas a estas questões utilizaram a abordagem institucional, recorrendo a conceitos como “legitimidade”, “institucionalização” e “mecanismos de coerção”. Estes possibilitaram aos cientistas sociais compreender, de uma forma mais ampla, como as práticas organizacionais são criadas e variam ao longo do tempo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; GREENWOOD *et al.*, 2008).

Conforme destaca Deephouse e Suchman (2008), a legitimidade é um conceito fundamental para a teoria institucional, pois se refere ao fato de que organizações dependem de aceitação e credibilidade social para sobreviverem, não apenas dos recursos materiais e informações técnicas. Ainda, segundo os autores, a legitimidade refere-se às ações percebidas como desejáveis e adequadas, para dados sistemas de normas e valores, que são socialmente construídos. 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.

Berger e Luckmann (1985, p.127) classificam o processo de legitimação como uma objetivação de segunda ordem, que torna “objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de ‘primeira ordem’ que foram institucionalizadas”. Ou, em outras palavras, a legitimação é um processo de “‘explicação’ e justificação” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.128), que dá validade cognoscitiva aos significados, e apoio normativo a prática.

⁶ *structural-contingency theory*

⁷ *resource-dependence theory*

⁸ *behavioural theory*

⁹ *ecological theory*

Para Scott (2008), a legitimidade é outorgada por diversas fontes de autoridade que, em nosso tempo, podem ser considerados os agentes de estados, as profissões e as associações comerciais. Além disso, as estruturas legitimadas podem ser, simultaneamente, contestadas. Neste caso a contestação é realizada principalmente por atores menos poderosos que não conseguem influenciar uma mudança.

Outro conceito importante para a compreensão da teoria institucional são os pilares analíticos. Eles foram desenvolvidos por W. Richard Scott, que buscou sintetizar os avanços da teoria institucional, especialmente a relacionada com organizações, no seu livro *"Institutions and Organizations"* (1995). Neste livro – atualmente em sua terceira edição – Scott (2008) propõe um quadro analítico para os estudos institucionais em organizações, que inicia com a definição de três pilares – interdependentes e que se reforçam mutuamente – sobre os quais as instituições são construídas: regulativo, normativo e cultural-cognitivo.

O pilar regulativo está associado a ideia de que as organizações tanto possibilitam quando restringem o comportamento dos atores. Pesquisas nesta área tendem a destacar o processo regulatório – regras de ajustamento, monitoração e atividades de sanção. Ele envolve a capacidade de estabelecer regras, fiscalizá-las e aplicar sanções, positivas ou negativas, visando influenciar o comportamento futuro. O mecanismo de controle associado a este pilar é a coerção (SCOTT, 2008).

O pilar normativo inclui valores e normas, que enfatizam as dimensões prescritivas, avaliativas e obrigatórias da vida social. Valores estão relacionados a concepções do que é preferível e desejável, enquanto as normas especificam como as coisas devem ser feitas. O sistema normativo, além de definir objetivos, designa formas apropriadas de segui-lo. Ele também está associado a existência de papéis, atividades desempenhadas por posições sociais específicas, que são prescrições de comportamento, que auxiliam a interação entre as pessoas. Geralmente, os sistemas normativos são compreendidos como restritivos do comportamento social, mas, ao mesmo tempo, eles devem ser considerados sob a ótica de habilitadores da ação social (SCOTT, 2008).

O pilar cultural-cognitivo enfatiza as concepções compartilhadas, que constituem a natureza da realidade social, e os quadros pelos quais os significados são produzidos. Ele está alinhado com as concepções epistemológicas referentes ao construtivismo social. O termo cultural-cognitivo é utilizado, para reforçar a

compreensão, de que o processo interpretativo ‘interno’ é formado por quadros culturais ‘externos’. É fundamental compreender que, a resposta do ator ao ambiente externo é mediada pela representação do mundo, que o mesmo tem internalizado por meio de significações. Os significados aparecem por meio da interação entre atores, e dos mesmos com o ambiente, e são mantidos, ou transformados, quando empregados para fazer sentido dos acontecimentos que ocorrem. Para os teóricos culturais-cognitivos, obediência ocorre em várias circunstâncias, como nos casos em que outros tipos de comportamento são inconcebíveis, ou quando as rotinas são seguidas porque elas são consideradas como ‘o jeito que nós fazemos as coisas’. A concepção cultural cognitiva das instituições enfatiza o papel central desempenhado pela construção social de um quadro de significados comum. Ela considera como principal mecanismo isomórfico o mimetismo que ocorre entre diversos atores (SCOTT, 2008).

A legitimidade, apresentada anteriormente, é construída sobre diversas bases. Scott (2008) relacionou-as com os pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo), destacando o que suporta a legitimidade em cada um deles. A ênfase no pilar regulativo, possibilita uma legitimidade por meio da conformidade com regras, que requerem sanções legais, ou quase-legais, para serem estabelecidas e cumpridas. O pilar normativo enfatiza a questão das normas, que tendem a ser internalizadas e podem incluir recompensas para quem cumpri-las. O terceiro pilar, o cultural-cognitivo, relaciona a legitimidade com a definição comum da situação – quadro de referência ou reconhecimento do papel – e a conformidade dos atores em relação a estas percepções. Empiricamente estes três elementos podem ser encontrados em um mesmo estudo, geralmente um reforçando o outro. Mas algumas vezes eles coexistem de maneira conflituosa.

As instituições 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 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. Cada um dos condutores descritos por Scott (2008) será apresentado a seguir.

Os sistemas simbólicos são compreendidos como uma coleção de símbolos, que para os institucionalistas abrangem: regras, normas e valores, classificações, representações, quadros, esquemas interpretativos, protótipos e roteiros que são usados para guiar o comportamento. A emergência da linguagem foi fundamental para a transmissão de símbolos, além do tempo e lugar no qual eles foram criados. Esta disseminação faz com que ideia recebida, em um local diverso do que foi criado, não seja simplesmente adotada, mas também traduzida e misturada com o conhecimento local (SCOTT, 2008).

As instituições, também podem ser conduzidas pelos sistemas de relações entre os atores – que podem transcender as fronteiras das organizações, como no caso de redes de profissionais e comunidades de práticas (SCOTT, 2008). O sistema de relação tem fundamental importância para compreensão do processo de disseminação de práticas, e será abordado sob esta ótica no momento oportuno.

O comportamento habitualizado e as rotinas também conduzem as instituições. As rotinas são fundamentais para transportar o conhecimento tácito dos atores, ou seja, elas exigem o aprendizado de modos de agir e resolver problemas, habilidades que enfatizam a estabilidade do comportamento organizacional. Rotinas são tipicamente aprendidas, sustentadas e renovadas, dentro de sistemas de relações (SCOTT, 2008).

O último condutor apontado por Scott (2008) são os artefatos, que são objetos – não apenas físicos – produzidos ou transformados conscientemente pela atividade humana, sob a influência do ambiente físico e cultural. Eles são incorporados por elementos técnicos e simbólicos. São frutos de uma construção social, produtos da ação humana, mas quando desenvolvidos podem ser reificados e considerados de forma objetiva.

A ideia de que uma instituição pode se deslocar, no espaço e no tempo, é fundamental para compreender a existência de uniformidade, entre as práticas e estruturas de diversas organizações. 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 desenvolverem 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 deste conceito, foi

o elaborado por DiMaggio e Powell (1983). Eles focaram a atenção nos mecanismos (coercitivo, mimético e normativo) que pressionam para a existência do isomorfismo, mesmo que esta estrutura ou prática não seja a mais eficiente. Desta forma, demonstraram que as organizações não poderiam ser compreendidas apenas sob uma perspectiva racional.

A compreensão apresentada pela teoria institucional, de que as decisões as organizações não são baseadas apenas em uma lógica racional, mas também buscam a legitimidade das suas ações no campo que atuam, abriu um importante caminho de pesquisa nos estudos organizacionais. Isto se deve, principalmente, 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 esta teoria nos estudos organizacionais (GREENWOOD; *et al.*, 2008).

Os primeiros estudos neo-institucionais, para contrapor a compreensão dominante no período, a do ator racional, focavam a análise em como as instituições moldam o comportamento dos atores organizacionais. Tem-se a impressão, sob este enfoque, de que a agência possui papel secundário – ela é utilizada apenas para entender a reação a uma pressão institucional (como no caso da adoção cerimonial), ou não é considerada de nenhuma maneira (DIMAGGIO, 1988; GREENWOOD, *et al.*, 2008; SCOTT, 2008). Algumas pesquisas seguiram um caminho que retirava os atores de cena dos estudos organizacionais, pois, compreendiam suas ações, como sendo conduzidas e direcionadas pelas pressões institucionais. Chegando a considerar os atores como “culturalmente narcotizados”¹⁰, incapazes de reagirem às pressões exercidas pelo campo, e apresentar comportamentos distintos daquele já institucionalizado (DIMAGGIO, 1988).

Estes estudos estavam centrados em uma visão estática e determinista que, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), ainda se encontra presente no contexto brasileiro, devido à existência de pesquisadores que consideram a teoria institucional como uma perspectiva que privilegia a estabilidade, persistência ou a permanência. Entretanto, estudos que indicavam a existência da adoção cerimonial de práticas e o *decoupling* demonstraram a fraqueza deste pressuposto determinista, pois a existência destas práticas está baseada na

¹⁰ *Cultural dopes*. Utilizo aqui a tradução empregada por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2005) para este termo, além da interpretação de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005)

intencionalidade inicial ou possibilidade de escolha dos agentes (GREENWOOD, *et al.*, 2008).

2.1.1 O processo de institucionalização

O termo institucionalização é paradoxal, pois pode ser compreendido como processo ou propriedade (ZUCKER, 1991, p.85). Quando analisada, pelo pesquisador, como propriedade, ele se depara com uma compreensão objetiva e exterior, que privilegia a estabilidade. Porém esta propriedade é fruto de um processo, pelo qual a instituição é criada, mantida e disseminada (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Portanto, estes aspectos possibilitam analisar a institucionalização sob uma ótica processual. Compreensão esta que também apresenta os aspectos estruturais, que permanecem ao longo do tempo, contudo possibilita ao ator influenciar esta estrutura. Neste trabalho será utilizada a compreensão do termo institucionalização como um processo, salvo quando referir-se a outros trabalhos que utilizam o conceito como propriedade, compreensão esta que será explicitada. É importante apresentar o alerta, feito por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), de que o fato de olhar para a institucionalização como processo não resulta, necessariamente, em uma correta compreensão da capacidade de agência e interesse como elementos constitutivos deste processo. Segundo os autores, isso ocorre principalmente nos casos em que os elementos responsáveis pela mudança são externos, portanto não reinserem a agência e a perspectiva mecanicista continua presente.

Corroborando com a compreensão de institucionalização como processo, Zucker (1988 apud Scott, 2008) contrapôs-se a ideia, até então vigente, de que as organizações tendem a inércia – conceito que assume a mudança como algo difícil e perigoso para a organização. Como contraponto propôs a analogia com a entropia, para destacar que o sistema social tende a desorganização e que a persistência é frágil e problemática. Na compreensão da autora a estrutura não persiste sem esforço nenhum, mas apenas quando existem atores, com habilidade, para produzi-la e reproduzi-la. Ou, conforme destacam Carrieri, Saraiva e Pimentel (2008), analisar a institucionalização como processo permite olhar a construção social das práticas, construção esta que é feita pela negociação entre os atores.

Baseado na forma pela qual Scott (2008) agrupou os temas relacionados ao processo de institucionalização e orientado, pelas leituras e análises, de modelos

das etapas da institucionalização, como os de Tolbert e Zucker (1996), Oliver (1992), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), foi formulada a Figura 1. Ela propõe a existência de quatro etapas distintas no processo de institucionalização: criação; manutenção; disseminação; e desinstitucionalização. Essa distinção tem mero propósito analítico, visto que na realidade estas etapas ocorrem de maneira muito fluída, impossibilitando classificar de maneira precisa a etapa uma determinada atividade pertence. Usualmente a literatura aborda apenas as etapas de criação, manutenção e desinstitucionalização, este modelo propõe isolar a etapa da disseminação por considerar que, apesar de similaridades, ela possui atributos distintos do da criação. Um exemplo é o papel da legitimidade. Quando uma nova prática ou estrutura está sendo criada por uma organização, o ator social, neste caso empreendedor institucional, deverá lutar para legitimar a sua ideia perante o campo organizacional, muitas vezes enfrentando barreiras neste processo. Enquanto que no momento em que esta prática ou estrutura se dissemina pelo campo ela já encontra legitimidade, possibilitando ao ator social explorá-la no momento de apresentar a ideia para a organização, o que auxilia no processo de convencimento.

Esta compreensão foi desenvolvida para orientar a redação e facilitar a compreensão do leitor, visando minimizar possíveis confusões durante a leitura deste trabalho. Também se propõe a posicionar, de maneira clara, a importância da *disseminação* durante o processo de institucionalização. Desta forma procura evitar que o mesmo seja compreendido apenas como a criação, manutenção e ruptura (que pode ser entendido como desinstitucionalização) das instituições. Como, por exemplo, tem sido apresentado pelos autores que tratam do tema de trabalho institucional (HAGRAVE; VAN DE VEN, 2009).

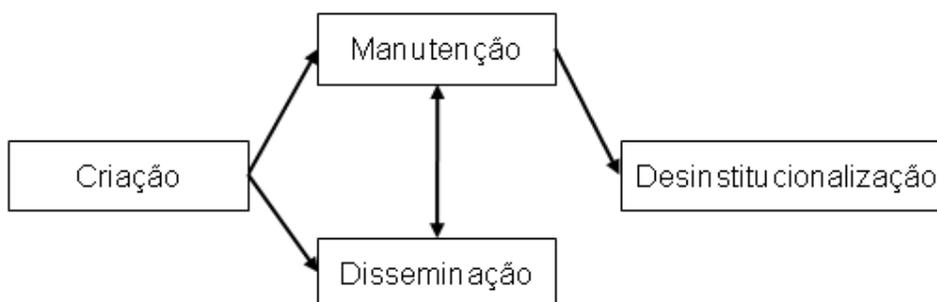


Figura 1 – Etapas do Processo de Institucionalização

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir serão apresentadas, de maneira sucinta, cada uma destas etapas do processo de institucionalização.

A *criação* é o momento no qual uma nova prática emerge. Requer altos níveis de interesse e recursos, e depende da ação de atores organizados (DIMAGGIO, 1988). Ou, conforme apresentado por Tolbert e Zucker (1996), a criação (inovação) é a resposta da empresa a mudanças do ambiente, sendo que estas mudanças podem ser de ordem políticas, tecnológicas ou das condições de mercado. É nesta fase que ocorre a habitualização, descrita pelas autoras. Os estudos de empreendedorismo institucional se concentram nesta etapa.

A *manutenção* da instituição também requer esforço dos atores, porém o mesmo é feito pela reprodução das práticas vigentes. Apesar de inicialmente alguns teóricos considerarem a manutenção como algo dado como certo, pois, por influência de teóricos da ecologia organizacional, considerava-se que o estado normal das organizações era a inércia, atualmente está claro de que a organização tende para a entropia (desordem), conforme apresentado por Zucker (1988 apud Scott, 2008). As ideias desenvolvidas por Giddens ([1984]2009), que são apresentadas na próxima seção, auxiliam a compreender, de maneira clara, que a continuidade da estrutura depende da ação de atores capazes de (re)produzi-las continuamente.

A *disseminação* da instituição, que ocorre no tempo e no espaço, está relacionada ao processo de mudança convergente (SCOTT, 2008). Inicialmente as pesquisas tendiam a analisar a difusão como um processo mecânico, entretanto discussões posteriores demonstraram que a prática não era simplesmente copiada, mas também adaptada para o novo contexto, demonstrando que existe a ação dos atores sociais (SAHLIN; WEDLIN, 2008; SCOTT, 2008). O caso analisado neste trabalho estuda a disseminação de uma estratégia de diversificação no campo organizacional de cooperativas agrícolas do Paraná.

A *desinstitucionalização* se refere à etapa do processo no qual a instituição enfraquece e desaparece (SCOTT, 2008). Ela é antecedida por pressões sociais, políticas e instrumentais que podem ter origem intra-organizacional ou ambiental (OLIVER, 1992) e moderada por reações que visam evitar este processo (DACIN; DACIN, 2008).

A seguir é apresentada uma breve análise das relações entre essas etapas. Inicialmente uma nova prática é criada dentro de uma organização no campo

organizacional (empreendedor institucional). A sua manutenção, dentro da organização, é feita por atores capazes de reproduzi-la. Após a ideia ser criada, e durante a sua manutenção, ela pode se disseminar pelo campo. A disseminação é apresentada como uma etapa separada, pois ela não é uma simples cópia da prática, conforme foi criada, mas passa por um processo de tradução – para adaptar a prática existente no campo as nuances que existem na organização. Uma vez que a organização traduza uma prática, ela precisará empreender esforços para manter esta prática ativa. Dessa forma, diversas organizações auxiliam na manutenção de uma prática similar, não idêntica, no campo organizacional. A prática institucionalizada tende a sofrer pressões para a sua interrupção, caso estas pressões sejam superiores, aos esforços de manutenção, a prática será desinstitucionalizada (DACIN; DACIN, 2008). Apesar de não ser apresentado graficamente, é importante ressaltar que o processo de desinstitucionalização antecede a institucionalização de uma nova prática, conforme apresenta Oliver (1992), iniciando um novo processo, similar ao apresentado.

A participação dos atores sociais (indivíduos) como agentes da prática ocorre em todas as etapas, tanto para produção, quanto para reprodução da prática. Mas esta ação sempre é influenciada pela existência da estrutura, portanto o ator não é capaz de resistir a todas as pressões estruturais que são exercidas sobre ele, pelo contrário, ele é continuamente influenciado por estas estruturas, mesmo que de forma inconsciente. Da mesma forma, a pressão estrutural não pode ocupar um papel único, a ponto de tornar o ator “narcotizado” culturalmente, ou seja, que não possui capacidade de agência. Serão utilizados os conceitos da Teoria da Estruturação, desenvolvida por Anthony Giddens, para auxiliar a compreensão de que o ator é influenciado pela estrutura e também a influencia. Esta teoria apresenta o conceito da dualidade da estrutura, baseada na ontologia dos potenciais, que permite aos estudos organizacionais adotar uma postura distinta do debate voluntarista *versus*. determinista, que marcaram os estudos organizacionais ao longo do século XX.

2.1.2 Teoria da Estruturação

Durante a década de 1970 surgiram as denominadas “abordagens práticas”, que são representadas, principalmente, pelo trabalho sobre *habitus*, desenvolvido por Pierre Bourdieu, e pela *Teoria da Estruturação*, desenvolvida por Anthony

Giddens (DIMAGGIO; POWELL, 1991; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Conforme informam Lawrence, Suddaby e Leca (2009) a perspectiva prática contrasta tanto com a visão estruturalista, na qual a ação humana é limitada por leis, regras e normas, quanto da visão voluntarista da agência, segundo a qual os atores têm uma liberdade e capacidade ilimitada para inventar novos arranjos. Em virtude destas propriedades, as abordagens práticas são apontadas, por DiMaggio (1988), como uma possível alternativa para reinserir a agência nos estudos organizacionais. Especificamente, em relação a teoria desenvolvida por Giddens ([1984]2009), existe a recomendação feita por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) para adotá-la nos estudos institucionais organizacionais.

Conforme explicitado por Giddens ([1984]2009), o debate que ocorria nas ciências sociais era infrutífero, por estar centrado em questões epistemológicas que, de forma simplificada, é o debate entre uma visão voluntarista (centrada na primazia do sujeito) *versus* uma visão estruturalista (centrada na primazia do objeto social). A alternativa proposta é olhar para as questões ontológicas. Para isso, a teoria da estruturação fornece uma “ontologia dos potenciais”, a qual sustenta que: “um potencial possuído pelos agentes sociais é a capacidade de produzir variações históricas em suas próprias formas de conduta” (COHEN, 1999, p.416). Ou seja, a capacidade relacionada com o poder de fazer a diferença, que é intrínseco à ação humana. Giddens ([1984]2009) propõe esta alternativa ontológica, por compreender que o domínio básico do estudo das ciências sociais devem ser as práticas sociais, ordenadas no tempo e no espaço. Em outras palavras, buscar compreender como ocorre a produção e a reprodução da práxis social, ao invés de atribuir *a priori* a primazia a estrutura ou a ação. Segundo Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), este conceito de (re)produção social é a chave para compreender a teoria da estruturação.

Para Giddens ([1984]2009), as práticas sociais são recursivas, o que implica dizer que elas são continuamente recriadas por atores sociais, pelos meios nos quais eles se expressam como atores. Estas práticas tendem a ter uma continuidade no tempo, a qual é possível devido a reflexividade dos atores, que estão envolvidos com o monitoramento contínuo das práticas sociais. Em virtude da reflexividade, o ser humano é considerado um agente que está apto, quando solicitado, a elaborar discursivamente as razões pelas quais agiu. Mas além da *consciência discursiva*, por meio da qual o ator racionaliza a ação, Giddens ([1984]2009) destaca também a

consciência prática – sob a qual estão as rotinas – e os *motivos inconscientes*. Estes são apresentados pelo autor como uma característica significativa da conduta humana, necessária para compreender o fato de que muito da nossa conduta cotidiana não é diretamente motivada. Um exemplo é o caso em que a prática auxilia a reprodução de uma instituição, mesmo que conscientemente não tenhamos este propósito. Logo, como expressa Cohen (1999), existem casos em que os agentes contribuem para a reprodução da estrutura, sem nem mesmo possuírem uma consciência tácita de que estão colaborando para isso.

Para a teoria da estruturação é fundamental considerar que o ator social possui agência, que é à capacidade do ator de “fazer a diferença”, ainda que de forma não intencional. Esta compreensão de agência possibilita sair do debate, entre determinar a intencionalidade, ou não, do ator no momento de efetuar uma ação. Assim como evitar examinar se as consequências foram premeditadas ou não, e focar na ação, enquanto capacidade do indivíduo. Esta abordagem implica em considerar que o ator poderia atuar de maneira diferente da que adotou. Possibilita também deslocar o ator da ‘obrigação’ de reproduzir as práticas sociais – que o tornaria um alienado – e o reencontra com a possibilidade da mudança, pois em qualquer momento o agente poderia ter atuado de maneira diversa da qual atuou. Cohen (1999, p. 420) afirma que “seria impossível explicar a extraordinária variação que se observa na conduta social ao longo da história humana”, caso não seja considerada a capacidade dos agentes de produzir novas formas de atividade. É importante ressaltar que as ações desenvolvidas pelos agentes sempre estão inseridas em um contexto, pois toda ação existe baseada no passado que fornece os meios para que ela inicie, portanto toda reprodução é contingente e histórica. Além de referir-se a capacidade do indivíduo, a ação também envolve poder, no sentido de capacidade transformadora, poder este que é exercido por meio de recursos.

As ações dos atores não ocorrem no vácuo, mas são influenciadas pelas estruturas, que na concepção de Giddens ([1984]2009) envolve regras e recursos. Desta forma as regras e os recursos, utilizados na produção e reprodução da estrutura, são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema, o que forma a dualidade da estrutura. As regras devem ser compreendidas como procedimentos que são generalizáveis, aplicados na reprodução das práticas sociais. Sendo que, na maioria das vezes, estas regras são apreendidas pelos atores apenas de forma

tácita, enquanto que a formulação discursiva já implica uma interpretação desta regra.

A dualidade da estrutura permite eliminar o dualismo, existente entre o conceito de agente e estrutura, que ocorre quando eles são considerados de formas independentes. De acordo com esta noção “as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam” (GIDDENS, [1984]2009, p. 30). Fazendo com que a estrutura seja simultaneamente facilitadora e restritiva. Assim, quando os atores produzem uma ação, eles também estão reproduzindo o contexto cotidiano, que permite a execução desta ação. Logo, a estrutura é tanto o meio, como o resultado da reprodução das práticas sociais. Desta forma, a estrutura estabelece o modo como as práticas sociais estão sendo reproduzidas, sem deixar de preservar a oportunidade para que estas ações possam sofrer inovações.

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”. Esta possibilidade é importante para a compreensão da agência desempenhada por atores em contextos específicos, como mudança, empreendedorismo e trabalho institucional.

A teoria da estruturação, conforme desenvolvida por Giddens ([1984]2009), foi concebida para uma ampla gama de estudos sociais tais como: sociologia, geografia, história e organizações. Contudo, ela tem, nas palavras do próprio autor, uma inclinação fortemente sociológica, por estar centrada em problemas da sociedade contemporânea. O uso desta teoria em estudos organizacionais, especificamente nos que utilizam a teoria institucional como base, é recomendada por DiMaggio (1988), Beckert (1999) e Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

2.1.3 Agência

O conceito de agência, conforme apresentado por Giddens ([1984]2009), deve ser compreendido enquanto a capacidade dos atores de fazer uma diferença. Desta forma, o conceito de agência pode ser localizado na ação recíproca, entre a reprodução e transformação, das dimensões da ação social (EMIRBAYER; MISCHÉ,

1998). Uma compreensão não usual da agência é apresentada por Martí e Mair (2009, p. 93) ao considerar que “agência (...) vai além de novas formas de *fazer* as coisas e implica em novas formas de *ver* as coisas”. Apesar da proposta ampliada o trabalho adotará a compreensão de que agência está relacionada com o “fazer”. Portanto, agência se refere, em primeiro lugar, a capacidade que os atores tem de agir, de maneira distinta da que optou.

Conforme afirmam Wooten e Hoffman (2008), a possibilidade de maneiras que o ator agirá não é ilimitada. Ela ocorre entre um pequeno grupo de possibilidades, definidas como legítimas no ambiente no qual os atores estão inseridos. Demonstrando, desta forma, que é impossível dissociar a agência da estrutura, portanto ambas devem ser compreendidas dentro da dualidade, proposta por Giddens ([1984]2009) na teoria da estruturação. Apesar desta 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, 2006) isto implica que a agência demanda competência, intencionalidade e calculabilidade do ator, ou seja, agência é uma ação inteligente e institucionalmente situada (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). O atuar com propósito está relacionado com a escolha da ação, não necessariamente com o desenrolar dos eventos, pois estes podem ser completamente diferentes dos inicialmente pensados pelos atores, por diversas razões (EMIRBAYER; MISCH, 1998; GIDDENS, [1984]2009). Portanto a agência não está atrelada aos resultados, mas refere-se ao fazer (GIDDENS, [1984]2009).

Esta compreensão de agência enquanto fazer é coerente com a proposta de Emirbayer e Misch (1998), que 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 a capacidade ‘projetiva’ de imaginar possibilidades alternativas) e voltado para o *presente* (como a capacidade ‘prática-evolutiva’ para contextualizar hábitos passados e projetos futuros dentro das contingências do momento) (EMIRBAYER; MISCH, 1998, p. 962)

O elemento iterativo está relacionado com a prática e é o mais estudado na sociologia, como por exemplo nas teorias da prática. O elemento projetivo se refere

as possibilidades de trajetórias de ações futuras, imaginadas pelo ator. O elemento prático-evolutivo está relacionado com a capacidade dos atores de realizar julgamentos práticos e normativos, para decidir dentre as possíveis trajetórias de ação (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

A partir do trabalho desenvolvido por Emirbayer e Mische (1998), Dorado (2005) sugeriu que os atores podem adotar três formas distintas de agência dependendo da sua orientação temporal: a) *rotina*, quando a orientação temporal predominante é o passado e o comportamento dos atores busca a estabilidade do campo institucional; b) '*construção de sentido*'¹¹, quando a orientação temporal predominante é o presente e está relacionado com as mudanças que ocorrem em condição de incerteza; c) *estratégica*, quando o comportamento é orientado para o futuro, envolvendo atores que definem seus interesses e decidem por um particular curso de ação.

A definição de agência de Emirbayer e Mische (1998), além da variável temporal, também apresenta a compreensão do elemento social da agência, que é reafirmada 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. Esta compreensão é apoiada por Sewell Jr. (1992) ao afirmar que, agência é profundamente social e coletiva.

Esta visão coletiva da agência auxilia a compreender que ela também é formada por esquemas culturais e recursos, disponíveis no contexto no qual o ator está inserido. Portanto, apesar da 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). Emirbayer e Mische (1998) reforçam esta ideia, ao afirmar que a agência é um fenômeno que varia historicamente, visto que ela depende da capacidade das pessoas compreenderem sua relação com o passado, futuro e presente e a possibilidade de fazer a diferença em suas ações.

Os agentes, de diferentes períodos e lugares, vêem seus mundos como mais ou menos receptivo a imaginação, intento e esforço humano. Meyer e Jepperson (2000) realizaram um estudo que informa que, o crescimento da racionalização da sociedade reduziu a agência das forças transcendentais (Deus na

¹¹ *sensemaking*

sociedade Ocidental), e a realocou em estruturas da sociedade e raciocínios. Com isso os atores, sociais e individuais, passaram a ter mais responsabilidades e capacidades de agir na história. O ator moderno, fruto de uma contínua construção histórica cultural, tem a responsabilidade de empregar o conhecimento científico nas suas atividades. Isto decorre da construção da capacidade, e autoridade, dos atores de empregar a agência, por si próprios.

A visão da agência construída historicamente reforça a ideia da dualidade da estrutura, defendida por Giddens ([1984]2009), na qual existe uma interdependência entre estrutura e ação social. Lembrando da advertência realizada por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) de que ela não deve sucumbir a ideia de causalidade linear. Esta compreensão é bem explicitada por Emirbayer e Mische (1998), ao afirmarem que o ambiente estrutural da ação é dinamicamente sustentado e alterado pela agência humana, por atores capazes de formular projetos para o futuro e realizá-los – ainda que uma pequena parte ou alcançar resultados inesperados no presente.

A agência, conforme apresentada nesta seção, pode ser utilizada nos estudos institucionais, pois, de acordo com Scott (2008), a premissa teórica subjacente ao conceito de agência utilizado como base para o desenvolvimento desta seção é fortemente alinhada com as concepções fenomenológicas, que sustentam a versão sociológica do pensamento neoinstitucional.

2.1.4 Agência nos estudos institucionais

Apesar do alinhamento existente entre a teoria institucional e as concepções que sustentam a visão da agência, os conceitos de agência e interesse já estiveram ofuscados na teoria institucional. Especialmente nos trabalhos desenvolvidos no início da nova teoria institucional, que tendiam a enfatizar a influência da estrutura na disseminação e manutenção das práticas (SCOTT, 2008; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Lawrence, Suddaby e Leca (2009) informam que a teoria institucional recebeu críticas de diversas frentes em virtude desta visão supersocializada da agência, que tendia a considerar os atores como seres “culturalmente narcotizados”. Uma das críticas que encontrou maior ressonância entre os pesquisadores foi a feita por DiMaggio (1998), na qual ele faz um apelo claro para a necessidade de reinserir a agência e interesse nos estudos organizacionais, criticando os trabalhos que

pouco se referirem aos temas de interesse ou conflito de grupo. E, quando o faziam, utilizavam constantemente verbos passivos, que, sistematicamente, retiraram a ênfase à agência humana no processo de institucionalização. Neste trabalho o autor propôs o termo empreendedor institucional, para designar os atores que criavam novas instituições, que motivou inúmeras pesquisas e será apresentado com mais detalhes a seguir. Outra resposta alternativa foram os estudos que introduziram a noção de contradição, para responder as questões relacionadas à mudança institucional. Entretanto, Beckert (1999) afirma que esta noção não alcançou êxito, pois, ao não inserir o conceito de agência, continuou desconsiderando a participação do ator.

Outras tentativas, especialmente as que utilizaram os avanços das teorias de prática, como a desenvolvida por Giddens ([1984]2009), obtiveram maior sucesso ao reinserir a agência nos estudos organizacionais. Um exemplo da utilização da Teoria da Estruturação nos estudos organizacionais é a Figura 3, proposta por Lawrence, Suddaby e Leca (2009). Ela propõe uma relação recursiva entre “instituição” e “ação”, as quais são, ao mesmo tempo, influenciadas e influenciadoras, assemelhando-se a proposta apresentada por Giddens ([1984]2009) da relação recursiva entre “estrutura” e “ação”. Esta figura, apesar de simples, representa com grande clareza a recursividade que existe entre ação e instituição, demonstrando que a instituição influencia a ação, ao mesmo tempo em que a ação está reproduzindo a instituição, seja para reforçar a sua existência ou para propor sua mudança (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). A compreensão desta recursividade evita tanto uma visão de um homem super poderoso (que tem poder total sobre a instituição), quanto a de um homem culturalmente narcotizado (que não tem poder de agência).

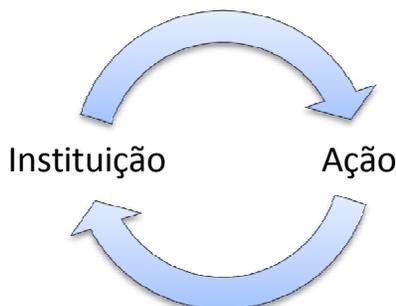


Figura 2 – A Relação Recursiva Entre Instituição e Ação
Fonte: Lawrence, Suddaby e Leca, 2009, p. 7.

Apoiando esta compreensão, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) ressaltam que a teoria neo-institucional necessita ser vislumbrada enquanto esforço para superar as barreiras paradigmáticas do determinismo e voluntarismo, que estão presentes nas ciências sociais, e ser compreendida como uma teoria que se situa em posição intermediária, do *continuum* destas duas orientações. Resultando, portanto, em uma visão multiparadigmática. Conforme os autores este “posicionamento expressa a compreensão de que ela é formulada de acordo com a reciprocidade entre exigências internas e externas, a partir de escolhas guiadas pela interpretação intersubjetiva dos atores sociais sobre a racionalidade predominante no próprio contexto social” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 17).

A compreensão da recursividade deste processo incentiva o desenvolvimento de estudos que foquem a seta inferior, de ação para instituições. Um exemplo é o estudo realizado por Oliver (1991), que combina avanços da teoria institucional com a visão baseada em recursos para propor uma tipologia de respostas estratégicas que podem ser adotadas pela organização, em virtude das pressões exercidas pelo ambiente. Estas respostas podem ser aquiescência, compromisso, esquivação, desafio e manipulação. Recentemente, Machado-da-Silva e Graeff (2008) utilizaram esta tipologia para estudar a adoção da prática de plantio direto na palha. Segundo os autores foi constatada uma relação de recorrência entre pressões ambientais e respostas estratégicas, e o principal comportamento encontrado na análise foi a resposta de aquiescência.

O desenvolvimento de estudos que se preocupam em compreender a influência da ação sobre as instituições é amplo. Ele pode ser encontrado em diferentes temas, como os de *empreendedorismo institucional*, *mudança institucional* e *trabalho institucional*. Os dois primeiros já possuem espaços consolidados nos estudos institucionais, que pode ser percebido pela sua presença em capítulos do livro “*The Sage Handbook of Institutional Theory*” organizado por Greenwood, Oliver, Shalin e Suddaby (2008). Assim como pela edição especial sobre “Empreendedorismo Institucional”, organizada pela *Organization Studies* em 2007, e pelo fórum de “Mudança Institucional”, organizado pela *Academy of Management Journal* em 2002. A terceira perspectiva, mais recente, foi proposta pelo trabalho de Lawrence e Suddaby (2006). Ela está explicitamente focada em compreender como

a ação afeta as instituições, e conta com um chamado para uma edição especial da *Organization Studies* que tem como tema “Instituições e trabalho”. Apesar do último tema ser o mais recente, ele tem como objetivo agregar o debate que já foi produzido em torno deste, portanto remete a estudos já realizados. Nos próximos sub-capítulos os temas de trabalho e empreendedorismo institucional serão apresentados.

2.1.4.1 Trabalho institucional

A proposta desenvolvida por Lawrence e Suddaby (2006) utiliza o conceito “trabalho institucional”¹², que objetiva agrupar diferentes ideias que focalizam em como a ação afeta as instituições. Além de criar uma alternativa para os trabalhos dominantes na teoria institucional, que focam em como as instituições afetam as ações. Os autores conceituam trabalho institucional como: “a ação intencionada, de indivíduos ou organizações, direcionada para a criação, manutenção ou interrupção de instituições” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215). Apesar de recente, enquanto proposta de tema agregador, o conceito já resultou na produção de um livro organizado por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), que procura desenvolver os fundamentos deste conceito de trabalho institucional e apresentar trabalhos empíricos, que corroboram a sua existência.

Como informam os autores, 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 alteração 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, dos estudos de trabalho institucional, é a análise de como a ação influencia a instituição.

Conforme apresentado por Lawrence e Suddaby (2006, p. 119-120), o estudo do trabalho institucional precisa ser orientado por três elementos chaves: a) “destacar a consciência, habilidade e reflexividade dos atores individuais e coletivos”; b) criar “um entendimento de que as instituições são constituídas na ação,

¹² institutional work

mais ou menos consciente, dos atores individuais e coletivos”; e c) identificar uma abordagem que sugere que “nós não podemos pisar fora da ação enquanto prática – até as ações que apontam para as mudanças de ordem institucional ou do campo organizacional ocorrem dentro 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 compõe o trabalho institucional – esquematização, contextualização e hipotetização – descrevem uma forma de intencionalidade, pela qual os atores relacionam suas ações com as situações. De acordo com os autores, estas intenções variam significativamente dependendo de sua orientação temporal, aproximando-se com o conceito de agência apresentado por Emirbayer e Mische (1998).

O esforço é outro conceito central deste 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. Desta 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.

2.1.4.2 Empreendedorismo Institucional

Os estudos, relacionados ao tema de empreendedorismo institucional, provavelmente sejam os mais prolíficos, dentre os que tratam do tema de agência nas análises institucionais. Conforme demonstra a recente revisão bibliográfica, realizada por Leca, Battilana e Boxebaum (2008), que encontrou 67 artigos que abordam o tema, em periódicos internacionalmente reconhecidos e capítulos de livros relevantes. Estes trabalhos tiveram o impulso inicial na afirmação de DiMaggio (1988, p. 14), de que “novas instituições surgem quando atores organizados, com recursos suficientes (empreendedores institucionais), olham neles uma oportunidade

para realizar seus próprios interesses, que tem alto valor”¹³. O ator afirma que o termo “empreendedores institucionais”, foi tomado emprestado de Eisenstadt, para designar os atores que criam novas instituições.

As primeiras definições, de empreendedorismo institucional, tenderam a continuar próximas da definição proposta por DiMaggio (1988). Como no caso de Maguire, Hardy e Lawrence (2004, p. 657), que a consideram “atividade de atores, que possuem interesse por um arranjo institucional particular e que mobilizam recursos, para criar novas instituições ou para transformar as existentes”. Ou, conforme apresentado por Hardy e Maguire (2008) de maneira mais sucinta, 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 já haviam abordado o tema, perceberam que existiam alguns equívocos na compreensão do tema. Para esclarecer possíveis dúvidas propuseram a seguinte definição:

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

Conforme relatado por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), da literatura de empreendedorismo institucional têm focado nas estratégias, adotadas pelos atores, para mudar arranjos institucionais, ao invés de apenas obedecer aos existentes. Mas alertam que alguns trabalhos tentem a supervalorizar a dimensão racional do ator e transformá-lo em um herói, ignorando o fato de que eles estão inseridos e, portanto, sendo influenciados, por um contexto institucional definido. Existem autores que se preocupam com o chamado “paradoxo da imersão”, que procura compreender como os atores, inseridos em um campo institucional, conseguem visualizar novas práticas e convencer outros atores a adotá-las. Uma das alternativas é apresentada por Mutch (2007), ao afirmar que os atores são agentes cognitivos, que possuem capacidade de refletir e agir de forma distinta daquela prescrita, pelas regras sociais dadas como certas.

¹³ “New institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly.” p. 14

Outras questões, relacionadas aos atores, têm encontrado espaço no debate entre os pesquisadores do tema. Primeiro, é importante informar que eles têm analisado diversos tipos de atores que iniciam a mudança institucional, como indivíduos, organizações, profissões, redes, associações e movimentos sociais (HARDY; MAGUIRE, 2008). Outros trabalhos procuram destacar as propriedades destes atores que, conforme Beckert (1999, p. 200), são um “um tipo social analiticamente distinto, que tem a capacidade de adotar uma posição reflexiva das práticas institucionalizadas e pode imaginar¹⁴ modos alternativos de fazer as coisas”. Seguindo esta linha de raciocínio, Mutch (2007), ao analisar o trabalho de Margareth Archer, situa o seu trabalho como uma ação de “autônomo reflexivo”, pois consegue se manter relativamente isolada, em relação a outros atores, e procurar oportunidades para mudança.

Reconhecendo a natureza mutuamente constitutiva de atores e campos organizacionais, os pesquisadores também têm analisado a importância da posição dos atores no campo, para o mesmo empreender institucionalmente. Algumas mudanças são iniciadas por atores dominantes (GREENWOOD; SUDDABY, 2006), enquanto outras são iniciadas por atores periféricos (LEBLEBICI; *et al.*, 1991). Uma das conclusões, que os trabalhos têm apresentado, é de que os atores acessam práticas alternativas em outros campos. Conforme apresentada por Boxebaum e Battilana (2005), é de que empregados ou consultores que tiveram experiências em outros campos, podem “importar” estas práticas para uma nova organização. Como no caso, descrito pelas autoras, das organizações dinamarquesas que adotaram práticas de gestão americanas. Ou, como Greenwood e Suddaby (2006) que, ao estudar as cinco grandes empresas de contabilidade, perceberam que elas ocupavam uma posição de fronteira, que permitia a ligação com outros campos. Isto 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.

Os trabalhos de empreendedorismo institucional tendem a focar o nível de análise no campo organizacional e, portanto, será considerado empreendedor o ator (indivíduo, grupo, organização) que inserir uma nova prática no campo organizacional. Isto fica claro em trabalhos, como o de Boxenbaum e Battilana

¹⁴ *envision*

(2005), que analisaram a transposição da prática de gestão diversificada dos Estados Unidos para a Dinamarca. Em virtude dos países formarem campos organizacionais distintos, a tradução da prática foi considerada uma forma de empreendedorismo institucional.

2.1.5 Ações estratégicas

Uma das questões presentes nas pesquisas do tema, formulada por Hardy e Maguire (2008, p. 206) é: “Como os empreendedores institucionais procedem em suas atividades para mudar campos institucionais?”. Os próprios autores procuram responder esta questão, analisando outros trabalhos empíricos. Eles encontram, como resposta, a existência de estratégias de intervenção, criadas pelos atores para suportar a mudança. Estas estratégias em três grupos: mobilização de recursos materiais; construção de relações; e construção de raciocínios, especialmente o processo discursivo. Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) apresentam, como um dos fatores para a implementação da mudança divergente, a mobilização de aliados, que é feito tanto pelo uso do discurso como pela mobilização de recursos – sendo estes de natureza financeira ou posição social.

Este tópico apresenta uma junção destas duas ideias, considerando o tema de mobilização de recursos sob uma perspectiva mais ampla, conforme proposta por Battilana, Leca e Boxenbaum (2009), na qual estão presentes a mobilização de recursos de ordem financeira e de posição social. Este conceito, mais amplo, permite agrupar as novas relações entre atores (HARDY; MAGUIRE, 2008), por ser uma mobilização de recursos de ordem. O segundo tópico está relacionado ao uso do discurso para comunicar o novo projeto.

O conceito de **mobilização de recursos** já 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 a posição social. Segundo os autores, todos estes recursos são importantes, para auxiliar os empreendedores institucionais a convencer outros atores, a apoiar a mudança. Os fatores relacionados a posição social serão tratados por Hardy e Maguire (2008), quando elas analisam a construção de relações.

Conforme relatado por Hardy e Maguire (2008) existe alguns casos 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. Nestes casos, o empreendedorismo institucional envolverá recompensas, para os apoiadores, e punição, para os oponentes. O empreendedor pode recrutar aliados, que detenham o controle sobre recompensas e punições, para apoiar a sua ideia (HARDY; MAGUIRE, 2008).

O empreendedorismo institucional, na maioria dos casos, depende de relações colaborativas – parcerias, coalizões, alianças, etc – pois implica na participação de diversos atores (HARDY; MAGUIRE, 2008). Isto 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, a autoridade formal e o capital social, que o ator ocupa, é importante para mobilizar aliados no apoio a implementação da ideia proposta (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). A autoridade formal se refere a legitimidade do autor para tomar a decisão. Existem casos, nos quais os empreendedores institucionais procuram se aliar a atores que possuem autoridade formal, para fortalecer o apoio a ideia de mudança. O capital social esta relacionado a posição dos atores em uma rede relações informais, na qual ele tem acesso a informações e apoio político.

Além de mobilizar recursos, os empreendedores institucionais também fazem **uso do discurso**, para construir raciocínios e promover, em outros atores, crenças (e emoções) compartilhadas, que apoiem 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 participarem da mudança.

Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) destacam diversas estratégias desenvolvidas pelos empreendedores. Um exemplo é o uso de analogia, que procura legitimar a prática proposta associando-a a uma prática já existente no campo organizacional. Uma segunda alternativa empregada é o uso de histórias, relacionando eventos do passado com as propostas de futuro, que são apresentadas.

As ações estratégicas são ações intencionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009) desenvolvidas pelos atores sociais que empreendidas com vistas a

alcançar um objetivo específico, ainda que o mesmo não seja alcançado (ARENDR, 2010). Se refere a ação inicial, não ao resultado da ação, pois este pode ser distinto do inicialmente planejado.

Antes de avançar para o próximo tópico faz-se necessário definir de maneira mais clara o que é considerado ação e quem pode ser considerado o ator que irá realizá-la.

Conforme destacam Hardy e Maguire (2008) existem diferentes tipos de atores que iniciam a mudança institucional e agem nas instituições, incluindo: indivíduos, organizações, profissões, redes, associações e movimentos sociais. Ao descrever 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. Apesar do trabalho não analisar empreendedores institucionais os conceitos de atores inteligentes, com capacidade de refletir e agir de maneira distinta da usual podem ser considerados na presente análise.

Na teoria institucional existe um debate sobre o nível de análise, sendo privilegiado o campo organizacional e as organizações em detrimento ao nível individual (BATTILANA; D'AUNNO, 2009). Porém Battilana e D'Aunno (2009) destacam a necessidade de analisar o nível individual de análise para compreender a agência humana, lembrando que os indivíduos estão inseridos em organizações, e as mesmas inseridas em campos organizacionais. 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 interrelacionados.

Battilana (2006) destaca a importância de compreender a posição social dos indivíduos, visto que esta é uma variável chave para compreender como os indivíduos podem agir como empreendedores institucionais, apesar das pressões institucionais. A literatura já 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. Outro destaque do papel individual na análise é feito por Mutch (2007) ao analisar detalhadamente as ações desempenhadas por Sir Walker.

A ação é essencialmente coletiva, conforme apresentado por Arendt (2010[1958]) ela ocorre "com" outras pessoas, portanto jamais é possível no

isolamento. Portanto, a maior parte da ação e do discurso humano ocorre no espaço-entre as pessoas. Estas afirmações podem ser relacionadas com as apontadas por Fligstein (1997) que, ao relatar sobre as habilidades sociais que definem os empreendedores institucionais, afirma que a base da habilidade social é a habilidade de se relacionar com a situação dos 'outros'. Ou, "habilidade social pode ser definida como a habilidade de motivar a cooperação de outros atores provendo a estes atores significados e identidade comuns" (FLIGSTEIN, 1997, p. 398).

Conforme relata Arendt (2010[1958]) a ação está relacionada com o início do curso de ação e não pode ser diretamente relacionada com o resultado, pois toda ação é realizada dentro da teia de relações humanas. E "é em virtude dessa teia preexistente de relações humanas, com suas inúmeras vontades e intenções conflitantes, que a ação quase nunca atinge seu objetivo" (ARENDR, 2010, p. 230). Pois o resultado da ação depende da sua relação com diversas ações realizadas por inúmeros atores. Portanto, nunca poderemos apontar um sujeito como autor do resultado final, no máximo poderemos isolá-lo como o agente que pôs o processo inteiro em movimento. Por isso é importante compreender o ator como agente e paciente da mesma história:

O ator nunca é um simples agente, mas sempre, e ao mesmo tempo, paciente. Fazer e padecer são como as faces opostas da mesma moeda, e a estória iniciada por um ato compõe-se dos feitos e dos padecimentos dele decorrentes. Essas consequências são ilimitadas porque a ação, embora possa provir de nenhures, por assim dizer, atua em um meio no qual toda reação se converte em reação em cadeia, e no qual todo processo é causa de novos processos. (ARENDR, 2010, p. 238)

Ou seja, a ação humana não ocorre em um vácuo, mas é fruto de um contexto. Na teoria institucional foram desenvolvidos estudos sobre campos organizacionais que são os espaços nos quais as organizações interagem entre si para agirem, tanto na reprodução de instituições como na criação de novas.

2.1.6 Campos Organizacionais

Um conceito fundamental, para compreender o processo de disseminação de práticas é o de "campo organizacional", afinal, é neste espaço que as práticas se disseminam. Além disso, o conceito também é importante para compreender como os principais atores da sociedade moderna, as organizações, atuam dentro de

amplas redes e sistemas (SCOTT, 2008). De acordo com DiMaggio (1991), a importância do conceito, para os estudos institucionais nas organizações, esta baseada em duas razões: (1) porque a teoria foca no processo de influência mútua entre as organizações; (2) porque a teoria presta atenção em organizações, como agências governamentais e associações comerciais, que não compõe a indústria, mas estão dentro do campo. Seguindo esta ideia, Fligstein (1991) informa que o campo organizacional contém todas as organizações relevantes, sob o ponto de vista dos atores de qualquer organização deste campo. Apesar de algumas considerações como estas, que conceituam o campo como o setor onde as ações organizacionais estavam estruturadas por uma rede de relações, dentro do qual ele está embutido, o conceito de campo não se refere apenas listar as organizações que o constituem (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

Conforme apresentam Wooten e Hoffman (2008) a noção central de pesquisa, nos primeiros estudos que envolviam o campo organizacional, buscava compreender o processo que guiava o comportamento dos membros do campo em direções homogêneas, mesmo que de forma inconsciente para os atores. Uma das respostas encontradas para este questionamento foi apresentada por Meyer e Rowan (1977), ao constatarem que a incorporação de elementos, vistos como homogêneos no campo, pela organização, são frutos da busca pela legitimidade. Este foco resultou na compreensão de campo como o ambiente no qual as organizações, que nele estão inseridas, tem o comportamento guiado pelas instituições. Estas são alicerçadas pelas estruturas cultural-cognitiva, normativa e regulativa, que provêem estabilidade e significado coletivo para o comportamento social (SCOTT, 2008). Uma compreensão limitada destes fatores levou alguns pesquisadores a enfatizarem demasiadamente a homogenização das organizações presentes em um mesmo campo, baseado em uma visão super-socializada, resultando em um ofuscamento de temas como interesse e agência nos estudos relacionados ao campo (WOTTEN; HOFFMAN, 2008).

Para evitar esta compreensão, que privilegia demasiadamente a estrutura, pode-se utilizar a definição apresentada por Scott (1994, p. 207-208 citado por MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006), para quem o campo organizacional é a “comunidade de organizações que partilham um sistema de significado comum e os participantes deste campo interagem de modo mais frequente entre eles do que com os atores que estão fora do campo”. Este conceito

precisa ser complementado com a visão de que os campos organizacionais são fenômenos históricos, fundamental para análise longitudinal do processo de institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Como define Scott (2008), o conceito de campo envolve uma dimensão relacional e outra simbólica. A compreensão de campo como sistema relacional destaca a rede de relacionamentos e procura incluir todos os atores relevantes na análise do campo. A dimensão simbólica está relacionada com os sistemas culturais cognitivos, que são analisados a partir dos conceitos de lógica institucional e quadro cultural. A lógica institucional se refere ao grupo de práticas materiais e construções simbólicas, que constituem os princípios organizacionais no qual é vantajoso para as organizações e indivíduos produzir. Enquanto os quadros culturais estão associados aos esquemas interpretativos, que reforça a participação ativa dos atores no processo de construção social da realidade. Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) destacam que por meio da compreensão simbólica é possível perceber que o campo tanto constrange como habilita a ação social.

Os estudos que analisam os campos organizacionais trabalham sobre várias perspectivas teóricas, conforme demonstra o recente trabalho de Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), que analisou os diversos usos do tema de campo nos estudos organizacionais brasileiros. Devido a esta multiplicidade de abordagens os autores propuseram classificar os trabalhos em seis perspectivas teóricas, que foram sintetizadas pelos autores no quadro, que é apresentado a seguir:

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-chaves	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional
Campo como arena funcionalmente específica	Scott, Meyer	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centros de diálogo e discussão	Hoffman; Zietsma; Winn	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição deles na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação Estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Quadro 1 – Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais

Fonte: Machado-da-Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006, p. 162.

Conforme a análise, realizada pelos autores, a maioria dos artigos nacionais recorre a Bourdieu para construir o seu conceito do campo, favorecendo a visão de ‘campo como arena de poder e conflito’. Esta abordagem limita o espaço para reflexividade dos atores e mudança da estrutura, deixando subentender um aspecto determinista (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

A alternativa, proposta pelos autores, é compreender o campo a partir de uma visão baseada na teoria da estruturação. Baseado nesta lógica a noção de campo faz referência tanto a estrutura como ao processo. A estrutura é “representada por propriedades estruturais que podem ser reproduzidas e/ou transformadas, de modo consciente ou tacitamente” (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 181), não é formada apenas por regras e recursos, mas também por relações e posições sociais dos atores, que possibilitam

e restringem as ações dos agentes. Ao compreender campo como estrutura está implícita uma visão mais restritiva do campo, mas não determinista. Sendo rechaçada a possibilidade de compreendê-lo como determinista, por ser incoerente com a concepção da teoria estruturacionista. Já, na análise do campo enquanto processo, é fundamental compreendê-lo como recursivamente estruturado, visto que os “agentes não criam o campo a partir do nada. Eles o recriam, reproduzem ou transformam a partir de estrutura pré-existentes que potencializam suas ações” (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 182). Este entendimento possibilita, portanto, a existência da agência dentro do campo organizacional.

Esta visão, proposta por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), é corroborada por Wooten e Hoffman (2008), quando afirmam que a compreensão dinâmica do nível organizacional demonstra que, a organização filtra e altera as demandas do ambiente e, futuramente, retransmitem o seu interesse novamente para o campo. Esta percepção de que as organizações participam de forma ativa, filtrando as demandas do ambiente, possibilita em uma nova compreensão do processo de difusão das práticas pelo campo, a qual consegue respeitar a participação dos atores. Esta compreensão será adotada na pesquisa. O debate sobre a disseminação de ideias será apresentado na próxima seção.

2.1.7 Disseminação de ideias: de difusão para tradução

As ideias não ficam restritas a organização que a concebeu. Elas circulam no campo organizacional, e entre campos, servindo como gatilho para a mudança institucional (SAHLIN; WEDLIN, 2008). Os estudos da disseminação de ideias e práticas utilizam-se principalmente do conceito de “difusão”. Mas trabalhos recentes, especialmente da Escola Escandinava, empregam o termo “tradução”. Neste trabalho será utilizado o termo “disseminação”, para se referir ao processo pelo qual a prática se espalha pelo campo. Enquanto que o termo “tradução” será adotado para informar o processo, pelo qual a prática passa do campo organizacional para uma organização específica. Este sub-capítulo inicia com a justificativa da importância de estudos da disseminação na teoria institucional, passando para a apresentação dos conceitos de difusão, que são associados a uma visão mais passiva. A seguir é exposto o conceito de tradução, que compreende uma perspectiva dinâmica.

O estudo de disseminação de ideias e práticas, no tempo e no espaço, é importante para a análise institucional em virtude de três fatores (SCOTT, 2008). Primeiro, a extensão desta circulação é, frequentemente, utilizado como um indicador da força de uma estrutura institucional. Segundo, durante o processo de disseminação são adotados e incorporados, pela organização, elementos distintos da ideia inicial. Isto implica que a adoção posterior segue princípios distintos da adoção inicial, em virtude da força acumulada pela instituição e pelas características distintas das organizações que as adotam. Terceiro, a disseminação, de uma nova forma ou prática, é também um caso de mudança institucional, mudança definida por Greenwood e Hinings (1996) como *mudança convergente*, pois reforça e difunde padrões existentes. Este ponto é corroborado por Sahlin e Wedlin (2008) quando informam que a circulação das ideias se apresenta como um gatilho para a mudança institucional.

Os primeiros estudos, que analisaram a disseminação de ideias e práticas, se agruparam sob a rubrica de difusão, sendo o seu principal interesse o isomorfismo institucional, que busca descrever porque as organizações de um mesmo campo têm estruturas, ou práticas, organizacionais semelhantes. Uma explicação, apresentada por DiMaggio e Powell (1991), afirmava que o isomorfismo das práticas organizacionais são frutos de pressões coercitivas, normativas ou miméticas, em contraponto a ideia, então vigente, de que a estrutura organizacional é resultado de uma escolha racional. Conforme alertam Boxebaum e Jonsson (2008), logo após ser introduzido o conceito de disseminação como um mecanismo que conduzia ao isomorfismo, houve a inversão desta relação causal por muitos pesquisadores. Em virtude disto, foram realizados poucos estudos empíricos considerando o isomorfismo como um resultado da difusão, enquanto que uma grande quantidade de estudos tem considerado o isomorfismo como a causa da difusão.

A legitimidade da prática também influencia o processo de disseminação, pois, conforme Sahlin e Wedlin (2008), a principal motivação para uma organização imitar é a busca por se tornar mais similar, principalmente a organizações líderes ou de prestígio. Ao serem adotadas por determinadas organizações no campo a ideia adquire legitimidade e aumenta a sua popularidade, o que explica porque algumas ideias são mais imitadas do que outras.

A principal metodologia utilizada nos primeiros estudos era a quantitativa, que permitiam avaliar o nível de difusão de uma prática no campo. E estas pesquisas quantitativas, ao analisarem o alcance do processo de difusão, transmitiam a impressão de que a prática se propaga no vácuo, fazendo com que as organizações desempenhassem um papel passivo neste processo (SCOTT, 2008). Além disso, o próprio termo “difusão”, empregado para designar este processo, remete a um pensamento determinista. Pois, conforme relatam Sahlin e Wedlin (2008), ele é facilmente associado ao processo físico de difusão, que considera a propagação da matéria de forma idêntica a atual. Alguns destes estudos, induziram acadêmicos a associar a teoria institucional a uma perspectiva estática e mecânica, compreensão que foi claramente rechaçada por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

Enquanto os estudos desenvolvidos por acadêmicos americanos tendiam a utilizar metodologias quantitativas, os acadêmicos da Escola Escandinava iniciaram o desenvolvimento de pesquisas de cunho qualitativo, especialmente estudos de casos detalhados, que buscavam conhecer como as organizações obtêm, adotam e incorporam novas ideias ou elementos organizacionais. Ao analisar o aspecto dinâmico da circulação das ideias, perceberam que elas não se difundem no vácuo. Mas são influenciadas pelos condutores, que modificam a ideia à medida que circula, e receptores, que necessariamente traduzem a ideia para o seu contexto e, além disso, algumas vezes a editam, incluindo inovações (SAHLIN; WEDLIN, 2008). Os quatro condutores institucionais – sistemas simbólicos, sistemas de relações, rotinas e artefatos – identificados por Scott (2008), também auxiliam no processo de disseminação.

De acordo com Scott (2008), ao considerar os *sistemas simbólicos* como condutores é enfatizado o uso de símbolos. Eles serão codificados, no local de origem, e decodificados no local de destino, principalmente por mecanismos de interpretação, teorização, quadros e bricolagem. Cabe destacar, que as práticas adotadas raramente serão uma cópia exata das que existiam nos lugares de origem, pois, além das adequações necessárias para a sua adoção, a própria teorização tende a alterar a prática existente. A teorização pode ser compreendida como um processo de edição, no qual ocorre a seleção de quais características da prática serão apresentadas, ou omitidas, e quais fatores serão destacados. Enquanto que bricolagem, refere-se a combinação criativa de ideias e elementos originários de

tradições distintas. Sua aplicação é encontrada quando atores utilizam sua experiência prévia, desenvolvida em um outro campo organizacional, para desempenhar funções na nova organização.

A condução por meio de *sistemas de relações* ocorre pelas conexões sociais entre indivíduos, grupos e organizações. Os atores sociais são entidades independentes, que precisam se conectar, ou possuem um elo de comunicação, para que disseminação possa ocorrer. Estas relações ocorrem entre grupos fechados (ex. familiares, amigos) ou pelos laços fracos (ex. colegas universitários, associações). Diferentes tipos de informações viajam por diferentes redes de relacionamentos. Os pesquisadores que enfatizam esta análise fazem uso de métodos quantitativos, para mensurar a rede de relações e os fluxos nela existentes (SCOTT, 2008).

As *rotinas* são fundamentais, segundo Scott (2008), para conduzir informações residentes no conhecimento tácito dos atores. As informações viajam pelo contato direto entre atores, que ocupam papéis semelhantes ou estão engajados em atividades relacionadas. Um dos ambientes oportunos, para que ocorra o aprendizado entre organizações distintas, são as 'comunidades de prática'. É necessário também considerar que a agência está presente nas rotinas, pois as mesmas não são uma simples re-execução das práticas do passado, mas sugerem também uma adaptação ao contexto e a absorção das mudanças ocorridas no mesmo.

Os mecanismos de interpretação, bricolagem e tradução podem ser utilizados para compreender o papel dos *artefatos* como condutores. A adoção de novas tecnologias por uma organização é um dos exemplos de utilização de artefatos na disseminação de instituições.

Esta compreensão, de que os condutores afetam a mensagem, é reforçada pelos teóricos da Escola Escandinava, ao propor a utilização do termo "tradução" para substituir o termo "difusão", evocando a importância dos significados e enfatizando a importância 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 a transformação que ocorrem. Desta forma à medida que as organizações imitam novas ideias elas não apenas copiam, mas também editam (mudam, inovam), de tal modo, 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 focaliza o processo de imitação, como o mecanismo básico pelo qual as ideias circulam. Este conceito demonstra que, ao imitar determinadas práticas, as organizações traduzem e editam as ideias. Demonstrando que o termo tradução implica em um comportamento ativo dos atores, embora este processo seja caracterizado pelo controle social, conformismo e tradicionalismo. O conceito de edição é utilizado para o processo criativo desenvolvido pela organização, enquanto as ideias circulam (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

Sahlin e Wedlin (2008) apresentam três modos de imitação, que devem ser entendidos como tipos ideais: a) *modo de transmissão*, a imitação é baseada em um modelo específico ou conjunto central de ideias; b) *modo da corrente de imitação*¹⁵ ocorre quando uma ideia é imitada, e esta imitação passa a ser imitada e assim sucessivamente; c) *mediada por outras organizações e atores*, é na situação em que muitas pessoas, ou organizações, atuam como condutores e/ou mediadores. Estas organizações que atuam como condutores podem ser conceituadas como “editoras”, pois elas não apenas relatam e transmitem as ideias e experiências, mas também as formulam e reformulam neste processo.

Uma prática que se disseminou, no contexto brasileiro, foi a diversificação das atividades desenvolvidas pelas cooperativas agrícolas, processo que pretende ser analisado por este trabalho. Contudo, os gestores de cooperativas lidam com desafios distintos aos vividos pelas organizações capitalistas ‘tradicionais’, visto que as cooperativas possuem algumas diferenças, que serão apresentadas na próxima seção.

2.2 COOPERATIVISMO

As organizações cooperativas apresentam algumas especificidades em relação às outras organizações empresariais. Elas objetivam alcançar resultados sociais e econômicos, sendo estes repassados principalmente na forma de serviços, enquanto as organizações tradicionais o repassam na forma de lucro. As

¹⁵ chain mode of imitation

cooperativas também se destacam por ser uma união de pessoas, não de capital, apresentando uma dimensão política (BRITO; *et al.*, 2008). Segue também a definição apresentada pela ICA (2010), para quem a cooperativa “é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. Para melhor compreender este tipo de organização, objeto de análise nesta pesquisa, serão apresentados nesta seção a história deste movimento, sua organização internacional, nacional e estadual, os ramos que compõe o cooperativismo, a importância do cooperativismo agropecuário no cenário brasileiro, o processo de industrialização e desafios da gestão das cooperativas.

Conforme apresentam Zeuli e Cropp (2004), organizações com valores cooperativos existiram em diversas civilizações que fazem parte da história humana, mas é a experiência que ocorreu em Rochdale, Manchester, Inglaterra, que é celebrada como o início do movimento cooperativo moderno. Devido à importância histórica deste grupo, será apresentado o contexto no qual ele surgiu. Antes de ser criada a cooperativa de consumo, pelos tecelões de Rochdale em 1844, já existiam movimentos que incentivavam a criação de organizações, e vilas, com as premissas cooperativas. Um dos pensadores deste movimento era o médico King, que além de incentivar e auxiliar a criação de organizações cooperativas, também editava e subsidiava a circulação de uma revista, que visava propagar os ideais cooperativos. O sucesso deste, e outros esforços, podem ser avaliados pela existência de mais de 300 cooperativas de consumo nos anos 1830, sendo uma delas criada em Rochdale, no ano de 1833. Entretanto, devido a falhas de gestão, a maioria destas sociedades decretou falência. Mas o movimento cooperativo não morreu junto com estas empresas, pelo contrário, ele floresceu com o fruto do aprendizado, proporcionado pela falência da primeira onda das cooperativas. Então, em 1844, um grupo de operários de Rochdale criou um modesto armazém, que tinha como principal objetivo comprar e comercializar produtos, para seus membros, a um valor mais acessível (ZEULI; CROPP, 2004; PINHO, 2007). A criação desta sociedade foi norteadada por vários princípios, que se tornaram a base do cooperativismo moderno. Alguns deles são seguidos até hoje pelas organizações cooperativas, como o princípio de democracia no qual cada membro tem direito a um único voto (ZEULI; CROPP, 2004).

O movimento cooperativista foi crescendo gradualmente pelo mundo, chegando ao Brasil em 1889, data que foi fundada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto – MG (PINHO, 2007). Mas esta não foi uma ação isolada, outras iniciativas também foram importantes para o contexto cooperativo brasileiro, como a desenvolvida pelo padre Theodor Amstad, que deu início ao movimento de cooperativismo de crédito, em 1902, no interior do Rio Grande do Sul, (PAGNUSSATT, 2004). Especificamente no ramo agropecuário, as primeiras iniciativas surgiram a partir de 1907 no estado de Minas Gerais, onde a criação das primeiras sociedades foi incentivada pelo governo do estado, buscando reduzir o papel do intermediador na comercialização agrícola (OCB, 2010).

Conforme apresenta Pinho (2007), o cooperativismo brasileiro foi tanto auxiliado como combatido pelos diversos governos brasileiros durante o século XX. Sendo a década de 60, marcada por forte controle estatal sobre as cooperativas. Logo após este período turbulento foi aprovada a Lei 5.764/71, conhecida como a “Lei das Cooperativas”, pois definiu sua política nacional e as especificidades desta sociedade, além de legitimar os princípios de rochdaleanos em seu texto (ANTONIALLI, 2000). A lei também criou a representação única das cooperativas, por meio da OCB. Esta organização também representa as cooperativas brasileiras na ACI, constituída ainda no final do século XIX.

Um dos fatos que demonstram a relevância do tema no mundo é a designação, do ano de 2012 como o “Ano do Cooperativismo”, pela ONU. Que convoca todos os seus países membros a incentivarem a criação de sociedades cooperativas, por considerá-las uma das formas mais eficientes de desenvolvimento econômico e social (ONU, 2010). Este entendimento é apoiado por Zeuli e Cropp (2004), que afirmam que o ato de cooperar com outras pessoas mostra-se, frequentemente, um meio satisfatório de atingir os objetivos individuais e, simultaneamente, auxiliar os outros a atingirem os objetivos deles.

A importância das cooperativas, no ambiente brasileiro, é demonstrada pelos números que elas apresentam em 2009. São 7.216 cooperativas, que congregam mais de 8,2 milhões de associados e empregam 274.190 pessoas. A movimentação econômica é de 88,5 bilhões de reais, sendo 3,6 bilhões gerados a partir de exportações (OCB, 2010).

O desenvolvimento das organizações cooperativas manteve-se sob a influência dos princípios criados em Rochdale. Porém, ao longo da história, eles

sofreram três revisões, coordenadas pela ICA. Sendo a última realizada em 1995, onde foram aprovados sete princípios que regem o movimento cooperativo: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (ICA, 2010; OCB, 2010). Presno (2001) destaca que a identidade das cooperativas é marcada também pelos seus valores, dentre os quais pode ser destacado o papel da cooperação, que, segundo Holf, Binotto e Padilha (2009), é o meio pelo qual o cooperativismo alcança seus objetivos. Para tanto, é necessário que os associados aprendam a cooperar, por isso a educação cooperativa sempre esteve presente nos princípios definidos pela ICA (PRESNO, 2001). A opção por seguir os princípios doutrinários também implica em algumas dificuldades, como o de que cada homem tem direito a um voto, que eleva os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Ao valorizar os seus princípios doutrinários as cooperativas desenvolvem uma dupla função, assumindo o papel de empresa, enquanto unidade produtiva, e o papel de associação, enquanto reunião de pessoas. Criando também a necessidade de seus cooperados assumirem ao mesmo tempo o papel de dono e usuário (ANTONIALLI, 2000). Outra distinção destas organizações, apontada por Zeuli e Cropp (2004), é o fato de que são organizadas para gerar benefícios, aos seus membros, na forma de serviços, mais do que retornos financeiros. Os resultados, econômicos e sociais, buscados pelas cooperativas objetivam melhorar tanto a qualidade de vida dos associados, quanto a região na qual ela atua (HOLF; BINOTTO; PADILHA, 2009).

2.2.1 Cooperativas agropecuárias

As cooperativas atuam em diferentes setores da economia. Para melhorar representar este grupo heterogêneo, a OCB as dividiu em 13 ramos, de acordo com sua área de atuação. Dentre eles se destacam o agropecuário, consumo, crédito, saúde e trabalho. O presente estudo se concentrará no ramo agropecuário, devido a sua relevância, dentro do movimento cooperativista brasileiro, que é demonstrado pelos seguintes números. O ramo agropecuário engloba 1.615 cooperativas, que reúnem 942.147 associados e geram 138.829 empregos. Ele é responsável por 40% do PIB nacional deste setor, comercializando U\$ 3,63 bilhões em exportações diretas (OCB, 2010). Internacionalmente o setor também é reconhecido, sendo

apontado por Pattison (2000 *apud* FERREIRA; BRAGA, 2004) como responsável por um terço da produção mundial de alimentos.

No contexto brasileiro, as cooperativas agrárias se desenvolveram com forte apoio governamental, que objetivava suprir alimento para população urbana, que crescia constantemente (PRESNO, 2001). Com estes incentivos, as cooperativas agrícolas passaram a desempenhar um importante papel na coordenação de sistemas agroindustriais, atuando nas atividades de comercialização, industrialização e até mesmo como produtores de insumos (ZYLBERSZTAJN, 1994). Aos poucos as cooperativas foram avançando, a montante e a jusante, na cadeia produtiva, com o objetivo de ampliar a sua competitividade e melhorar a renda e qualidade de vida do cooperado. Mesmo quando não avançam na cadeia produtiva existe uma necessidade disponibilizar produtos com mais qualidades, pois eles são insumos de uma indústria cada vez mais exigente (PRESNO, 2001).

As cooperativas agrícolas brasileiras ainda têm muito a se desenvolver, como demonstra um estudo comparativo realizado por Chaddad (2007), que analisa a participação das cooperativas na captação de leite em diversos países como Brasil, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália. O autor destaca a baixa participação das cooperativas brasileiras na captação e comercialização de leites e derivados, quando comparado aos outros países citados. Países estes que já passaram por um processo de consolidação do setor, por meio de fusões e incorporações, que conduziu a poucas, e grandes, cooperativas nestes países. Um caso de destaque é a Nova Zelândia, no qual toda a produção de leite é captada por apenas três cooperativas. Uma possível alternativa para o ganho de escala é trabalhar alianças estratégicas, tanto com outras cooperativas como com outras organizações em geral.

Além do setor leiteiro, analisado por Chaddad (2007), é possível perceber, ao analisar a lista das 300 maiores cooperativas do mundo desenvolvido pela ICA, que os outros setores do agronegócio também não passaram pelo processo de consolidação. Visto que apenas três cooperativas brasileiras estão presentes neste ranking, que são a Coopersucar (112^a), COAMO - Agroindustrial Cooperativa (207^a) e Coopercentral Aurora (244^a). Estas cooperativas se destacam por atuarem com produtos industrializados e não apenas com commodities, como ocorre com inúmeras cooperativas que ainda não passaram pelo processo de profissionalização.

2.2.2 Cooperativas como organizações políticas

Conforme já destacado, as cooperativas apresentam algumas especificidades, em relação a outros empreendimentos. Uma destas é a presença dos próprios cooperados na gestão, que pode resultar em maior comprometimento, gerando vantagens competitivas em relação às outras organizações. Entretanto, conforme apontado por Antonialli (2000), quando os associados se afastam da gestão da cooperativa, considerando-a apenas como um meio de suprir suas necessidades econômicas individuais, aumenta a possibilidade de surgir confronto, entre grupos oponentes, pois não estão mais presentes os valores cooperativos que ajudaram a construir a organização.

A possibilidade destes conflitos destaca a existência de uma dimensão política nas organizações cooperativas. Objetivando compreender como esta dimensão afeta a tomada de decisão das cooperativas, Brito *et al.* (2008) analisaram o processo de negociação, que envolveu a decisão de compra de um imóvel. No qual existiram dois grupos antagônicos, o primeiro defendendo a compra do imóvel, enquanto o segundo defendia que o valor deveria ser investido no sistema produtivo da cooperativa. A face política da organização é destacada, pois a decisão de compra e venda de imóveis deve ser, necessariamente, tomada em uma assembléia geral, na qual todos os sócios tem o direito de participar. No processo de tomada de decisão foram utilizadas táticas e contra táticas, que foram desde divulgação de informações limitadas, visando favorecer o interesse do divulgador, até a disponibilização de carros para transportar os cooperados no dia da Assembléia Geral, na qual o projeto seria votado. Com dois grupos defendendo interesses distintos ativamente o resultado foi equilibrado, resultando na não aprovação da compra do imóvel. Entretanto, independente do desfecho do caso, o importante é compreender a existência de interesses antagônicos que convivem dentro de uma mesma organização. Segundos os autores, a construção de uma legítima democracia representativa é fruto uma maior participação dos cooperados nas decisões, que passa pela “articulação de relações de poder mais equilibradas que, por sua vez, pressupõem a redução das assimetrias de informação e de acesso ao conhecimento por parte dos cooperados” (BRITO, *et al.*, 2008).

Outro caso que ilustra a dimensão política das organizações cooperativas é o estudo realizado por Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), que analisa o

processo de implementação de um sistema ERP¹⁶ em uma organização cooperativa agroindustrial. Nele os autores perceberam a existência de duas subculturas na organização. Uma era baseada em relações de confiança entre os indivíduos, onde a tomada de decisão buscava o consenso, fruto de uma negociação. A outra subcultura foi implementada pelo novo presidente, que tinha a atitude de impor a sua decisão, excluindo os opositores do processo dialógico. Como o primeiro grupo teve que, provisoriamente, aceitar a forma de atuação do segundo, até o próximo processo eleitoral que permitiu a recondução do primeiro grupo ao poder.

Ao citar a tomada de decisão por consenso é oportuno relacioná-la com o trabalho desenvolvido por Weick (1995), que aborda a construção de sentido¹⁷ dentro da organização. Segundo o autor este é um processo pelo qual os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos dos seus ambientes, ou seja, são as formas como as pessoas geram o que elas interpretam. O foco desta compreensão está relacionado com o significado do conteúdo, por isso a sua ênfase na linguagem, como instrumento de comunicação. A construção de sentido é um processo social, contínuo e retrospectivo, com uma qualidade reflexiva bastante forte. Ele está presente também nas organizações cooperativas e afeta a forma como os cooperados atuam a interação entre si.

O elemento político também pode ser base de uma cooperativa, por possibilitar um ambiente de interação estável e previsível, permitindo que pequenos produtores se insiram no mercado, conforme demonstra Magalhães (2007), ao estudar as habilidades sociais de três cooperativas de leite, formadas por pequenos produtores. Os incentivos simbólicos presentes na relação, entre a cooperativa e o associado, permite que a organização sobreviva em um ambiente de alta competição, que passa por um processo de consolidação mundial, conforme descrito por Chaddad (2007). Assim Magalhães (2007) destaca que a combinação, quase inusitada, entre a racionalidade econômica e a cultura política, é a característica central que define a forma singular.

Uma dificuldade inerente ao aspecto político das cooperativas é a participação dos membros, especialmente para as cooperativas grandes e maduras. Conforme explica a escola de Munster (BIALOSKORSKI NETO, 2007) a cooperação sob parâmetros solidários existe apenas no primeiro instante da organização,

¹⁶ *Enterprise Resource Planning*

¹⁷ *sensemaking*

posteriormente o sucesso da cooperação é atrelado ao benefício econômico que ele proporciona, que deve ser maior ao alcançado de forma autônoma pelo produtor. Assim, “conforme o crescimento econômico da organização cooperativa, a lógica do capital suplanta a social e a organização cooperativa passa a operar cada vez mais exclusivamente de acordo com uma lógica apenas de eficiência econômica e do mercado, se afastando cada vez mais das questões de relações sociais” (BIALOSKORSKI NETO, 2007, p. 136). No caso específico de cooperativas com grande número de associados, existe a probabilidade de ser reduzido o monitoramento entre os membros. Isto gera uma menor participação, que implica em um menor envolvimento entre a cooperativa e seus associados, resultando no afastamento da gestão do seu quadro social. Junqueira e Trez (2005) também ressaltam o aspecto, de que o rápido crescimento de associados dificulta o desenvolvimento de capital social, o que pode resultar na baixa participação dos cooperados nas decisões. Esta participação é apontada por Bialoskorski Neto (2007), como fundamental para gerar transparência de governança corporativa. Em virtude destes fatores trazem preocupação os resultados encontrados por Bialoskorski Neto (2007, p.125 e 136), de que a “participação dos membros em uma cooperativa nas Assembléias Gerais Ordinárias (AGOs) é inversamente proporcional ao número de associados”, e que “há uma relação inversamente proporcional entre o desempenho econômico e a participação em AGOs”.

O momento em que o aspecto político fica mais evidente é durante o processo sucessório, que foi estudado por Antonialli (2000), ao acompanhar o processo eleitoral de uma cooperativa mineira. Este processo pode trazer dificuldades para a gestão, pois, conforme apresenta o autor, a mudança de poder, principalmente quando acompanhada de disputa, provoca descontinuidade nas estratégias da cooperativa. Isto resulta na dificuldade em adotar um planejamento de médio e longo prazo, correndo o risco da organização perder competitividade no mercado. Muitas vezes, o esforço desenvolvido por uma gestão é aniquilado pela diretoria seguinte, pelo simples fato de revanchismo, diretamente ligado a questão de disputa pelo poder. A constante troca de diretorias também implica em um amadorismo gerencial da mesma.

2.2.3 Cooperativas e estratégias colaborativas

As organizações cooperativas precisam estar aptas, a competirem com organizações não cooperativas em condições de igualdade, por isso a profissionalização da gestão é visto como um imperativo, pelas lideranças e estudiosos de cooperativas. Entretanto, conforme demonstrado pelo estudo de Brito *et al.* (2008), a importação de um modelo de gestão “tradicional”, baseado em práticas autoritárias tende a ser rejeitado pelos cooperados, visto que, os princípios cooperativos que pregam a participação do cooperado na gestão. Com isso, a lógica de gestão baseada principalmente na autoridade formal, presente na maioria das organizações, não pode ser replicada as cooperativas. Uma alternativa, é buscar conceitos já desenvolvidos na pesquisa de relações inter e intra organizacionais, que também atuam sob a lógica do relacionamento, baseados em contratos e na confiança, e não mais na autoridade formal.

Esta alternativa se mostra coerente quando analisamos a definição de Ring e Van de Ven (1992), que consideram que os relacionamentos interorganizacionais são mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva. Este conceito pode ser aplicado para as organizações cooperativas, uma associação de pessoas com aspirações comuns, que foi socialmente construída.

Ao estudar o processo de formação de uma aliança, Doz e Hamel (2000) perceberam várias dificuldades que existem no momento em que ela tem que passar do planejamento para a prática, e as denominaram hiatos. De acordo com os autores existem vários hiatos, que podem ser administrados pelos gestores, com o objetivo de melhorar o processo de cooperação. A seguir serão apresentados alguns que podem ser relacionados com desafios enfrentados nas cooperativas.

O primeiro apresentado por Doz e Hamel (2000) é o hiato de referências, ele ocorre porque cada um dos integrantes da aliança traz uma bagagem histórica distinta, que interfere diretamente na forma que eles constroem o sentido da situação atual. Em muitos casos os participantes não reconhecem a verdadeira natureza da parceria. Um exemplo é o caso de agricultores, quando percebem a sua relação com a cooperativa como uma simples negociação de compra e venda, ao invés de uma relação de cooperação. Os autores informam que, para superar este hiato, os participantes devem estar dispostos a desaprender os referenciais

herdados de experiências anteriores, construindo, por meio do diálogo, um novo referencial comum entre todos os envolvidos na aliança.

O hiato de contexto organizacional também pode ser percebido nas organizações cooperativas. Ele pode estar relacionado à existência de portes distintos entre os integrantes da aliança, questão que pode dificultar a cooperação, principalmente quando o de maior porte tenta impor suas vontades. Outro fator relacionado ao contexto é a existência de diferentes estilos de tomada de decisões. Caso este, que pode ser ilustrado com o trabalho de Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004). Nele é relatada a ascensão ao poder de um dirigente mais autoritário, para substituir um mais democrático. O novo dirigente não foi bem aceito pelos cooperados, o que resultou em grande tensão na organização. Uma das soluções apontadas por Doz e Hamel (2000) para este hiato é reconhecer a importância da compatibilidade cultural, que pode ser associada à adoção dos mesmo princípios doutrinários por todos os integrantes das cooperativas.

O hiato de informações, segundo Doz e Hamel, se refere à existência de informações assimétricas entre os diferentes integrantes da aliança. Ela influencia diretamente o equilíbrio do poder que existe no relacionamento. Bertolin *et al.* (2008) detectaram que existe assimetria de informações entre os cooperados e dirigentes na cooperativa que analisaram.

Segundo Doz e Hamel (2000), existem fatores que auxiliam o sucesso de alianças. A primeira dela é que as organizações envolvidas possuam funcionários com atitudes pessoais e hábitos organizacionais adequados para a cooperação. Outro fator fundamental é a cultura, que permite equilibrar a colaboração com a necessidade de competição, aspecto que pode ser valorizado pelo processo de educação cooperativa, que busca ensinar aos cooperados os princípios que norteiam o cooperativismo. É essencial para o desenvolvimento da aliança que exista um diálogo construtivo, por isso a adoção de uma postura autoritária, por gestores ou dirigentes cooperativos, pode ser tão nociva para suas organizações.

Em virtude desta questão, conforme apresenta Presno (2001), a gestão das cooperativas devem privilegiar a relação com os cooperados visando a transformar em um atributo que gere valor. Esta afirmativa é apoiada por Souza e Braga (2007) que afirmam que o aumento nas relações dos cooperados com a cooperativa gera aumento na confiança, em virtude disso a cooperativa que eles estudaram investiu em ativos específicos visando agregar valor à produção dos associados. Estas

afirmações são confirmadas por um recente estudo coordenado por Österberg e Nilsson (2009) que foi realizado com 2.250 agricultores suecos com o objetivo de compreender a relação entre confiança e comprometimento dos associados com a cooperativa. Conforme informam os autores os dados suportaram a hipótese de que quanto mais o membro percebe a sua participação no controle da cooperativa, mais ele é comprometido com a cooperativa e maior o nível de confiança na diretoria. Outro achado relevante é que os cooperados satisfeitos com a rentabilidade da sua fazenda estão comprometidos com a cooperativa, mas não confiam na diretoria. Os autores também informaram uma relação positiva entre os membros com mais de 60 anos e o comprometimento com o controle democrático da cooperativa, relação que é explicada como uma provável maior convicção ideológica destes atores.

Outro desafio enfrentado pelas organizações cooperativas é desenvolver um relacionamento duradouro com o seu cooperado. Procurando conhecer melhor este aspecto, Simioni *et al.* (2009) adaptaram o conceito, desenvolvido para estudar lealdade ao consumidor, para compreender a lealdade dos cooperados com as organizações cooperativas. Foram observados os pontos de vistas dos cooperados e dos dirigentes. Ao analisar os dados da pesquisa, os autores demonstraram surpresa que, apesar do fato de a cooperativa ser construída com base em princípios e valores, apenas um fator relacionado à questão afetiva, a confiança, foi destacado como determinante para a lealdade. Porém, a confiança mereceu destaque tanto na análise dos dirigentes como dos cooperados, demonstrando que ele é importante para estudar as relações entre a cooperativa e seus membros.

Conforme Ring e Van de Ven (1994) e Doz e Hamel (2000), as alianças podem ser vistas como um processo, que evolui com o tempo, aumentando o nível de comprometimento entre as organizações envolvidas. No desenvolvimento deste processo a confiança desempenha um fator crítico. O tema da confiança tem sido amplamente abordado nos estudos de relações interorganizacionais. Lane (1998) apresenta três elementos comuns nestes estudos. Primeiro, eles assumem a existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe confiança. Segundo, a confiança provê uma forma de lidar com os riscos e incertezas que estão presentes no relacionamento de troca. Terceiro, é a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

Segundo Child e Faulkner (1998) o processo de cooperação entre organizações cria dependência mútua e requer confiança para atingir o sucesso. Os autores sugerem que existem estágios para a evolução da confiança. Inicia com o cálculo que progressivamente uni as fundações na qual a confiança pode ser desenvolvida. Segue para uma etapa de entendimento mútuo, onde os parceiros desenvolvem a confiança através de repetidas experiências, positivas, de trabalhar em conjunto. Posteriormente chega ao estágio em que a união é afiançada pelos participantes da aliança. Conforme destacam os autores a estratégia cooperativa é racional e, portanto, pode ser gerida, por políticas e práticas que promovam a confiança, como uma condição para a efetiva cooperação.

A definição de confiança, apresentada por Cunha e Melo (2006, p.5), auxilia a compreendê-la de maneira ampla:

a confiança pode ser percebida como a expectativa de que um ator social (pessoa, organização), frente a uma oportunidade, não irá agir somente em função do seu interesse próprio, considerando também os outros envolvidos. Ela é um redutor da complexidade social, porém está permeada de riscos, o que significa que envolve possibilidade, mas não certeza, de comportamento futuro. É um processo social envolto em relações de poder, podendo ser recíproca ou não, estando presente tanto nas relações pessoais, entre indivíduos e grupos assim como entre grupos (e organizações).

Os aspectos culturais também influenciam a forma com que as pessoas desenvolvem a confiança. Segundo Cunha e Melo (2006) existem duas lógicas de confiança coexistindo nas organizações brasileiras. A primeira é desenvolvida sobre as bases da família e da relação com o local, enquanto a segunda é baseada em sistemas abstratos, como contratos e instituições.

As organizações cooperativas também enfrentam outros desafios, além dos relacionados com a gestão do relacionamento com os cooperados, conforme é apresentado na próxima sub-seção.

2.2.4 Desafios contemporâneos da gestão de cooperativas

Fruto da especificidade desta organização as cooperativas, conforme informam Alencar *et. al.* (2001), continuam enfrentando problemas de gestão, provavelmente pelo fato das cooperativas enfatizarem a dimensão operacional no lugar da dimensão estratégica, desenvolvendo serviços de caráter imediatista. A falta de planejamento estratégico na cooperativa também é apontada por Antonialli

(2000) como um dos fatores problemáticos, principalmente por limitar as ações da cooperativa ao horizonte de tempo de cada gestão. Outros problemas apontados são: formas de remuneração do cooperado (ZYLBERSZTAJN, 1994); profissionalização da gestão (ANTONIALLI, 2000; ALENCAR *ET. AL.*, 2000, CHADDAD, 2007; OLIVEIRA, 2009); estrutura de capital (BIALOKORSKI NETO, 2007); falta clareza entre a distinção de propriedade e controle (ZYLBERSZTAJN, 1994; CHADDAD, 2007).

Zylbersztajn (1994) coloca a necessidade de separar a propriedade e o controle nas cooperativas como dificuldade central, informando que as cooperativas tendem a não fazer esta separação. Primeiro o autor destaca que o princípio de um homem – um voto faz com que todos os associados estejam em condições iguais de negociação, elevando os custos de transação e tornando o processo de tomada de decisão mais lento. Apesar do intenso debate em relação a este tema e da crescente complexidade de gestão das cooperativas elas possuem forte propensão em manter o corpo gerencial formados por cooperados (ANTONIALLI, 2000). Chaddad (2007) informa que nos países onde as cooperativas já passaram pelo processo de consolidação do setor existe uma completa separação entre propriedade e gestão. O conselho de administração (formado por cooperados) participa de todas as decisões estratégicas, mas não atua no dia-a-dia da cooperativa, proporcionando uma profissionalização da gerência. Segundo o autor o funcionamento adequado do conselho de administração depende de quatro principais fatores: tamanho do conselho (recomenda-se o máximo de sete diretores); composição do conselho (participação também de profissionais); uma clara definição dos papéis do presidente do conselho e do gerente-geral; relação dos produtores no conselho (manter o princípio cooperativo de um homem um voto para eleição dos representantes no conselho).

Apesar de Antonialli (2000) destacar que o tema de profissionalização da diretoria ainda ser um tema pouco discutido ele apresenta como consenso entre os entrevistados na sua pesquisa a necessidade de contratar profissionais para ocupar os cargos de gerência. Este fator pode ser influência da participação das cooperativas em mercados competitivos no qual é exigido a adoção de métodos racionais de administração para que elas possam sobreviver neste ambiente (ANTONIALLI, 2000; CHADDAD, 2007; HOLF; BINOTTO; PADILHA, 2009). O debate sobre este tema também ocorre internacionalmente, conforme aponta

pesquisa realizada por Kalogeras et. al. (2009) que realizaram entrevista em profundidade com 120 associados de uma cooperativa holandesa de frutas e vegetais, buscando compreender as suas preferências. Os resultados da pesquisa apontam que os membros com maior volume de vendas e que empregam mais pessoas em suas propriedades preferem um maior envolvimento de profissionais na gestão da cooperativa. Enquanto que em relação à preferência dos atributos estratégicos existe uma similaridade entre os cooperados independente do seu volume de vendas. Os autores também informam que existe um alto grau de heterogeneidade dos membros, tornando problemática a governança da cooperativa e iniciativas de gestão.

As cooperativas conseguem coordenar com eficiência a fase da produção agrícola, entretanto encontram dificuldades na etapa industrial (ZYLBERSZTAJN, 1994). Um dos motivos é a lentidão para tomar decisões estratégicas que precisam ser tomadas de forma colegiada em esporádicas assembléias (ANTONIALLI, 2000).

Presno (2001) informa sobre o perigo que as cooperativas correm ao acreditar que a adoção da gestão empresarial (considerada profissionalização) pode substituir uma adequada gestão social, existindo um paradoxo no qual as cooperativas são impelidas a privilegiar o fator econômico enquanto empresas não cooperativas procuram aperfeiçoar seu relacionamento com os produtores. A autora afirma que enfatizar os valores na construção de estratégias contribuirá para tornar as empresas mais competitivas. Este pensamento é apoiado por Holf, Binotto e Padilha (2009) que destacam a necessidade das cooperativas buscarem a conciliação entre a cooperação e competitividade, afirmando que o desafio das cooperativas é entender o papel dos seus valores na determinação e implementação de estratégias. Sendo necessário considerar elementos como cultura, conhecimento e empreendedorismo social para analisar a competitividade das cooperativas. Considerando a tendência de maior cooperação no cenário empresarial as possibilidades das cooperativas alcançarem vantagem competitiva em relação à cooperação e confiança são maiores (PRESNO, 2001).

Com o objetivo de melhorar a educação cooperativista como um todo e especialmente melhorar os aspectos relacionados à gestão das cooperativas a OCB criou em 1998 o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que auxilia na realização de cursos e eventos de formação dos cooperados em geral. O Sescoop também apoiou o livro escrito por Djalma Oliveira (2009) sob o

título “Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática”. Procurando capacitar os gestores das cooperativas em técnicas administrativas sem deixar de lado os princípios fundamentais que regem o cooperativismo.

2.2.5 Industrialização nas cooperativas agrícolas

Em estudo internacional realizado por Cook e Chaddad (2000) sobre o processo de agroindustrialização os autores analisaram a literatura sobre o tema e apontaram uma distinção entre duas diferentes perspectivas utilizadas para compreender este tema. Uma é seguida pelos economistas desenvolvimentistas e sugere que a causa da agroindustrialização ocorre em virtude do comportamento da firma no mercado ao implementar decisões estratégicas e novos desenhos da estrutura. Por outro lado os acadêmicos do agronegócio partem da premissa de que a agroindustrialização é determinada exogeneamente e o processo é conduzido por meio de trocas originadas nas estruturas de governança, o que auxilia na minimização dos custos de transações.

Apesar destas diferentes perspectivas Cook e Chaddad (2000) informam que existe um consenso entre três características dinâmicas do processo de agroindustrialização que são estas: (a) crescimento do agroprocessamento, distribuição e suprimentos para a fazenda vindos de fora dela; (b) mudança institucional e organizacional na relação entre firmas agroalimentares e fazendas, assim como o crescimento do mercado em coordenação vertical; (c) mudanças concomitantes no setor das fazendas assim como mudanças na composição do produto, tecnologia e estruturas do setor e do mercado.

Após realizar um estudo no cenário paranaense de cooperativas sobre a sua internacionalização Ritossa e Bulgacov (2009) afirmam que não é possível compreender o crescimento das cooperativas sem o processo de industrialização. Concomitantemente as cooperativas também adotaram estratégias de diversificação com o objetivo de melhorar a rentabilidade dos produtos e, em última instância, a renda dos cooperados. Estas afirmações são corroboradas pelos dados da pesquisa que demonstram que 63% das cooperativas analisadas têm receitas de mais de três diferentes fontes (demonstrando a diversificação) e apenas um terço das cooperativas exportam apenas commodities, o restante exporta também produto industrializado ou semi-industrializado. Como o objetivo da pesquisa visava compreender os produtos que compunham a pauta de exportação das cooperativas

é possível que algumas das cooperativas que apenas exportem commodities tenham plantas industriais, mas o seu produto final está focado no mercado interno.

Poucos artigos relatam, com profundidade, o processo de industrialização das cooperativas agrícolas. Um dos artigos encontrados, elaborado por Uribe-Opazo, Birck e Gimenez (2006), relata o processo pelo qual ocorreu a organização das cooperativas paranaenses, durante a década de 1970, período em que foi criada a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). A OCEPAR auxiliou no planejamento e criação de cooperativas, tornando-as importantes para a atividade econômica agrícola. A estrutura que as cooperativas criaram, para atender a produção dos cooperados, foi fundamental para a posterior industrialização, subsidiada por financiamentos oficiais. Os autores analisaram especificamente a Cooperativa Agroindustrial Lar, que iniciou seu processo de industrialização em 1982 com a criação de uma unidade de soja, ração e concentrados, mas o processo ocorreu de forma mais intensa durante a década de 1990, quando foram criadas as unidades de mandioca, leitões, vegetais e aves.

Devido a esta escassez, o processo de industrialização de cooperativas precisará ser analisado durante a pesquisa de campo, especialmente a relacionada às cooperativas em estudo. O mesmo será feito pelo resgate de documentos e por meio das entrevistas com dirigentes e gestores das cooperativas.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente seção pretende destacar as escolhas metodológicas que foram realizadas com o intuito de responder a problemática proposta nesta dissertação. Ela iniciará pela recapitulação do problema de pesquisa, destacando as perguntas que nortearam a resposta da mesma e especificando as categorias analíticas. A seguir serão apresentadas as questões referentes ao delineamento da pesquisa, relatando o processo de coleta de dados e análise dos mesmos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O propósito do estudo é compreender como os atores sociais atuaram no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril, considerando-a como uma estratégia de diversificação que está se disseminando pelo campo das cooperativas agropecuárias. Para tanto, foram utilizados conceitos desenvolvidos para estudar a participação dos atores sociais no processo de criação de instituições. Deste modo, o problema que norteou a pesquisa foi:

“Como as ações empreendidas pelos atores sociais influenciaram no processo de diversificação das atividades da Cooperativa Agroindustrial Copagril por meio da construção do Complexo Avícola?”

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Considerando-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos para contemplá-lo, o estudo será conduzido e orientado pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Como ocorreu o processo de disseminação da estratégia de atuar no mercado avícola entre nas cooperativas agropecuárias paranaenses?

- Quais são os atores sociais envolvidos no processo de construção do frigorífico de aves da Cooperativa Agroindustrial Copagril?
- Quais ações foram empreendidas pelos atores sociais no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril?
- Como as ações empreendidas pelos atores sociais influenciaram no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril?

3.1.2 Especificação das categorias analíticas

A apresentação e definição das categorias de análise têm dois objetivos principais. O primeiro é auxiliar a comunicação entre o autor e o leitor, apresentando, de forma clara, o que o autor deseja comunicar ao expressar cada uma destas palavras. O segundo, servir como lente ao pesquisador durante a sua coleta de dados e, principalmente, na análise dos mesmos. Assim se mantêm o rigor científico nestas duas etapas, evitando-se inferências, não fundamentadas, sobre os dados coletados. No presente trabalho serão utilizadas as seguintes categorias de análise:

- Atores sociais
- Ações estratégicas

3.1.3 Definição das categorias analíticas

ATORES SOCIAIS:

DC: São pessoas inteligentes, detentoras de uma posição social, que possuem a capacidade de refletir sobre o ambiente que estão inseridas e agir para intervir nele. São reflexivos e, portanto, capazes de racionalizar a ação praticada. Detêm habilidades sociais, que os capacitam a motivar a cooperação de outros indivíduos no projeto em análise. (FLIGSTEIN, 1997; GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007; HARDY; MAGUIRE, 2008; BATTILANA; D'AUNNO, 2009; BATTILANA, 2006)

DO: Foram considerados os dirigentes, funcionários e associados da cooperativa em estudo, que tiveram atuação relevante no processo de construção do frigorífico de aves. Será identificada mediante análise de conteúdo das entrevistas e análise dos documentos.

ACÇÕES ESTRATÉGICAS:

DC: Refere-se ao esforço desempenhado por atores sociais visando alcançar determinado objetivo. Esta relacionado com a escolha da ação, não

necessariamente com o desenrolar dos eventos, portanto se referem ao ato de fazer. São simultaneamente possibilitadas e restringidas pelas estruturas (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, GIDDENS, [1984]2009, LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

DO: Foram consideradas todas as ações descritas pelos atores sociais que foram empreendidas com o propósito de construir o Complexo Avícola. Será identificada mediante análise de conteúdo das entrevistas e análise dos documentos.

3.1.4 Definição de outros termos relevantes

CAMPO ORGANIZACIONAL:

Arena institucional, definida recursivamente, que representa padrões para a ação, envolve uma dimensão relacional e outra simbólica (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). Foram consideradas integrantes do campo as organizações que se definem como cooperativas (pertencem a uma mesma ordem simbólica) e compõe o sistema de cooperativas do Paraná (relacionam-se com maior intensidade). Foi identificado por dados secundários, disponibilizados pela OCEPAR, e confirmadas pela análise de conteúdo das entrevistas.

COOPERATIVAS:

Com base na ICA (2010) “é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:

Com base na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010) são cooperativas de produtores rurais, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Tem como característica prestar serviços associados, dentro os quais estão o recebimento, armazenamento, comercialização e industrialização da produção, além da assistência técnica, educacional e social.

DISSEMINAÇÃO:

É o processo pelo qual uma ideia (prática ou estrutura) que já está presente em uma organização do campo organizacional passa a ser adotada por outras organizações deste campo. É um processo ativo e implica na adaptação da ideia

para o contexto da organização que a esta adotando (SAHLIN; WEDLIN, 2008; SCOTT, 2008).

3.2 DELINEAMENTO E DESENHO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa visa apresentar a natureza da mesma, além de estratégias que serão utilizadas na sua execução. Na sequência são apresentados o caso selecionado para análise, com sua justificativa. Logo após, são informadas os procedimentos relacionados a coleta, registro e análise dos dados, culminando, serão elencadas considerações da proposta de narrativa que visa apresentar os dados coletados no campo.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

As metodologias comumente utilizadas nas ciências sociais aplicadas, distinguem-se basicamente em três tipos: quantitativa, qualitativa e mista (que une as duas anteriores). Cada uma destas perspectivas apresenta especificidades, que devem consideradas no momento em que o pesquisador define a que irá utilizar para alcançar o objetivo proposto no seu trabalho (CRESWELL, 2007).

O problema de pesquisa proposto indica o uso de uma abordagem, que permita a observação dos fenômenos sociais de maneira holística, com o menor afastamento possível do ambiente natural e rica percepção de detalhes – especialmente os relacionados com a atuação dos agentes. Conforme Creswell (2007) e Godoy (2006), estas são características inerentes a **pesquisa qualitativa**, portanto esta será a adotada no trabalho. É importante mencionar a consideração de Scott (2008), que informa que os métodos qualitativos têm um ponto de vista comum com o neoinstitucionalismo organizacional, pois ambos estão baseados nas perspectivas construtivista e cognitivista.

A adoção de uma abordagem qualitativa permite ao pesquisador utilizar uma série de estratégias como: etnografia, *grounded theory*; estudos de caso, pesquisa fenomenológica e pesquisa narrativa (CRESWELL, 2007). Yin (2005) informa que a técnica selecionada precisa ser coerente com o objetivo de pesquisa proposto e que, para sua escolha, devem ser analisados seus pontos fortes e fracos.

Seguindo a recomendação de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Lawrence, Suddaby e Leca (2009), o trabalho utilizará a estratégia de pesquisa de **estudo de caso**. Os autores citados indicam a utilização desta estratégia quando o pesquisador desejar 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.

A estratégia de estudo de caso permite duas variações básicas: estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). O presente trabalho foi elaborado a partir de um **estudo de caso único**, escolha realizada com o objetivo de possibilitar um maior aprofundamento no caso analisado.

Além desta classificação, Godoy (2006) propõe classificar os estudos de casos de acordo com a natureza dos seus objetivos em três categorias distintas, não excludentes, que são: descritivo, interpretativo e avaliativo. O objetivo desta pesquisa é **interpretativo**, pois apresentará uma descrição detalhada do caso e buscará “encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2006, p. 124).

No que se refere à perspectiva temporal, o trabalho utiliza-se de **corte transversal, com aproximação longitudinal**, até o período de identificação da estratégia de diversificação, que ocorreu no ano de 2001.

Este trabalho teve como nível de **análise organizacional**, tendo como unidade de análise os indivíduos (gestores, dirigentes e cooperados) que atuaram no processo de construção do Complexo Avícola da Copagril. Porém, neste momento da análise não foi desconsiderado o campo organizacional, visto que as interações realizadas entre os atores e outras organizações do campo são fundamentais para compreender a construção do complexo avícola.

3.2.2 Seleção do caso

A seleção de casos a serem estudados deve ser feita de maneira proposital, não aleatória, considerando a sua relevância para avançar na teoria que está sendo analisada (YIN, 2005; GODOY, 2006). O caso foi selecionado a partir do aprendizado que pode trazer para o tema de pesquisa proposto (STAKE, 2000). Considerou-se que as organizações cooperativas poderiam ser um campo relevante

para a pesquisa, pois as mesmas envolvem diversos atores no processo de tomada de decisão.

Partiu-se do pressuposto de que as cooperativas agropecuárias do Paraná compõe um campo organizacional, por compartilharem princípios e valores, além de interagirem de forma intensa, pelas ações organizadas pela Organização de Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR).

Portanto, o primeiro aspecto a ser destacado do caso selecionado é o fato da estratégia de diversificação de construção do complexo avícola estava se disseminando no campo das cooperativas agropecuárias do Paraná. Iniciou-se então um levantamento junto ao site das cooperativas agropecuárias listadas pela OCEPAR, objetivando conhecer quais possuem frigorífico de aves. A pesquisa encontrou cinco cooperativas, todas localizadas na região Oeste do Paraná, que são apresentadas a seguir, com o ano de inauguração do frigorífico entre parênteses: Copacol (1982), Coopavel (1994), CVale (1997), Lar (1999) e Copagrill (2005). Todas estas cooperativas estão incluídas no ranking elaborado pela Revista Exame em 2009 das 150 maiores empresas agropecuárias do país. Como o objetivo da pesquisa é analisar o processo de adoção da ideia que está se disseminando pelo campo optou-se por estudar o caso da última organização que construiu o complexo avícola, a Copagrill. A análise dos casos mais recentes também procura minimizar a perda de informações, devido a lapsos de memória dos entrevistados, além da dificuldade de encontrar os mesmos. A Copagrill também foi selecionada devido a acessibilidade que a mesma permitiu ao pesquisador (STAKE, 2000), possibilitando entrevistar os diversos atores envolvidos no processo e consultar os documentos importantes envolvidos neste processo.

A construção do Complexo Avícola é considerado um empreendimento relevante para a Copagrill, isto auxilia no momento de levantar informações sobre o caso analisado. O elevado investimento implica em um maior receio em relação à execução do projeto, isto possibilita analisar de maneira detalha quais ações foram empregadas pelos atores sociais para convencer os outros envolvidos a realizar o projeto. O fato de ser uma organização cooperativa faz com que seja necessário que o projeto fosse aprovado em assembléia geral, trazendo assim um novo tema para a análise, que é aspecto político da organização e a necessidade de convencer diversos atores envolvidos a acreditarem no projeto. O sucesso do empreendimento dependia também da participação dos cooperados no processo, não apenas na

aprovação do projeto, mas também na construção de aviários em suas propriedades, o que demanda um elevado investimento próprio. A necessidade de realização deste investimento ampliou a necessidade do projeto ser divulgado entre os cooperados.

O caso também permitia o acesso aos principais atores que participaram do processo, o que é fundamental para compreender quais ações estes atores procuraram empreender com o objetivo de construir o complexo avícola. Caso o pesquisador não tivesse acesso a pessoas chaves do empreendimento muitas informações relevantes não seriam recuperadas apenas pela pesquisa documental.

O estudo de uma estratégia de diversificação também é relevante para aproximar a teoria institucional da realidade vivenciada pelos gestores. Por isso a escolha da construção de um empreendimento, que mostra que o mesmo também é fruto de um contexto ambiental, não apenas da vontade dos gestores da organização.

3.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados de um estudo de caso inicia-se com a preparação do pesquisador para esta tarefa específica. Yin (2005, p.83) destaca algumas habilidades necessárias para o pesquisador que deseja conduzir um estudo de caso de alta qualidade: fazer boas perguntas; ser um bom ouvinte; ser adaptável e flexível; ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas; e ser imparcial em relação a noções preconcebidas. O autor recomenda que a coleta de dados e escolha das fontes siga três princípios: “a) utilização de várias fontes de evidências(...); b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e c) a manutenção de um encadeamento de idéias” (YIN, 2005, p.111) .

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos com o intuito de realizar a triangulação entre as fontes, para uma melhor compreensão do fato em estudo, visando minimizar os pontos fracos de cada uma das fontes, quando utilizadas isoladamente (YIN, 2005; CRESWELL, 2007). Utilizou-se como base as entrevistas realizadas, buscando-se comprovar as informações, especialmente as relacionadas a datas e desenrolar dos eventos, nos documentos selecionados. A coleta foi realizada durante o período de setembro a novembro de 2010.

A entrevista qualitativa é considerada, por Godoi e Mattos (2006) como um evento de intercâmbio dialógico, no qual ocorre uma participação ativa não apenas

do entrevistado, mas também do pesquisador, na figura de entrevistador. Uma das características marcantes da entrevista é a sua imprevisibilidade, pois trilha caminhos desconhecidos pelo entrevistador no início na inquirição. Cabe ao entrevistador estimular o entrevistado a se expressar de forma livre, omitindo-se ao máximo em conduzir o sujeito, mas sem perder de mente o objetivo geral da pesquisa. Apesar desta busca, devido à função intersubjetiva da entrevista, o entrevistador deve ser considerado um participante e construtor do produto discursivo, reforçando a ideia da recursividade, presente no diálogo entre os dois atores participantes da entrevista.

Considerando os comentários, anteriormente expostos, as entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada que, segundo Godoy (2006), procura compreender os significados atribuídos pelos entrevistados aos temas em análise. De acordo com Yin (2005), esta forma de entrevista procura manter a espontaneidade dos entrevistados e maximizar o aproveitamento do tempo. As questões, quando existirem, visam extrair a visão e opiniões dos respondentes, portanto devem ser abertas. Estas orientações foram seguidas e as entrevistas foram realizadas baseadas em um roteiro. Creswell (2007) recomenda a utilização de um protocolo de entrevistas, para registro das informações necessárias.

A seleção dos entrevistados ocorreu baseada na participação deles no processo de construção do complexo avícola. Os dirigentes e funcionários atuaram diretamente no processo, enquanto os cooperados foram selecionados com o objetivo de analisar como receberam as estratégias de divulgação e convencimento do projeto apresentado.

Foram entrevistados três dirigentes da cooperativa, sendo que dois deles desempenhavam o papel de conselheiros administrativos durante o processo da construção e o terceiro é o presidente da cooperativa deste o ano 2000. Também foram realizadas entrevistas com três funcionários: gerente administrativo-financeiro, gerente industrial e encarregado da área de planejamento e qualidade. Estes três funcionários estavam diretamente envolvidos no projeto durante o período de elaboração e construção da planta industrial. Também foram entrevistados três cooperados que possuem aviários em suas propriedades e foram indicados por um dos diretores para participar da pesquisa. Todos entrevistados permitiram a gravação dos dados, que posteriormente foram transcritas literalmente, pelo próprio

pesquisador, para elaboração da análise. A soma de todas as gravações duraram 08 horas e 05 minutos, totalizando 152 páginas de transcrição.

No que se refere à utilização de documentos, Yin (2005) orienta que eles devem ser utilizados com cuidado, não podendo ser considerados como registros literais dos eventos, além do fato que foram escritos para um objetivo distinto ao proposto pela pesquisa. O autor informa que o seu principal uso deve ser para corroborar e valorizar as evidências originárias de outras fontes. Na presente pesquisa foram levantados os seguintes documentos: atas das assembleias gerais; jornais da cooperativa; jornais locais que trataram do assunto (totalizando 130 reportagens); documentos relacionados ao complexo avícola disponibilizados pela cooperativa e relatórios anuais da Copagrill, entregues nas Assembleias Gerais Ordinárias dos anos de 2001 a 2009. Estes documentos foram utilizados para identificar as pessoas envolvidas no processo, datas importantes e confirmar as informações apresentadas pelos entrevistados.

3.2.4 Análise dos dados

Após concluir as entrevistas, suas narrativas foram transcritas, consciente do alerta proferido por Godoi (2006) de que a própria transcrição já é uma forma de interpretação, pois transforma a linguagem oral em uma linguagem textual. Todos os textos foram agrupados em uma unidade hermenêutica do programa *Atlas/ti*, que tem como objetivo apoiar a análise qualitativa.

O uso deste *software* é recomendado por Bandeira-de-Mello (2006, p. 434), por gerar os benefícios de: a) consistência; b) velocidade e flexibilidade; c) eficiência na representação dos resultados. O autor alerta que o domínio do *software* exige um custo de aprendizado que, quando não considerado, pode inviabilizar o projeto. Embora a utilização do mesmo possibilita a aquisição de um ativo importante para a carreira de pesquisador. O *software* citado permite ao pesquisador utilizar diferentes abordagens metodológicas e de análise, tendo como objetivo central servir de apoio.

As entrevistas tiveram o seu conteúdo analisado de acordo com as fases propostas por Bardin (2006) para a organização, codificação, categorização e inferência sobre o conteúdo do texto analisado, visando sempre relacioná-lo com as categorias de análise, o que é necessário para alcançar o objetivo geral proposto neste trabalho. Foram considerados os alertas feitos por Godoi (2006) de que deve

ser analisado também o contexto social e histórico no qual a entrevista foi realizada, auxiliando na compreensão das relações de produção de sentido.

Após a transcrição das entrevistas, elas foram adicionadas a unidade hermenêutica criada pelo pesquisador no software *Atlas/ti*. Apesar de estarem agrupadas em um mesmo diretório cada uma das entrevistas permanecem em um arquivo isolado e não tiveram o seu conteúdo alterado pelo software ou pelo pesquisador. Em seguida o pesquisador iniciou a leitura apurada de cada uma das entrevistas, iniciando a classificar trechos do texto com a categoria analítica que ele está relacionado. Além das categorias analíticas também foram criadas outras categorias que auxiliaram a posterior elaboração do texto de análise. Quando necessário o pesquisador criou sub-categorias das categorias analíticas, com o intuito de facilitar a posterior redação do trabalho. Um exemplo deste caso são as categorias: “Ação Estratégica – Identificação – Relacionamentos” e “Ação Estratégica – Identificação – Opções”.

Posteriormente foram gerados relatórios sobre cada uma das categorias analíticas. Estes relatórios criavam um novo documento Word com os trechos das entrevistas selecionados para cada uma das categorias, informando também qual o entrevistado que proferiu a informação destacada. O texto destes relatórios foram utilizados pelo pesquisador no momento de elaboração da narrativa de análise do caso. Paralelamente também foram consultados os documentos coletados pelo pesquisador que estavam relacionados com o tema descrito. Estes documentos foram todos fotografados e cada uma das imagens foi categorizada de acordo com o tema que o documento tratava. Isso possibilitou ao pesquisador ler todo o conteúdo das entrevistas e documentos relacionado a cada um dos temas antes de iniciar o esboço do relatório de análise.

3.2.5 Dificuldades na coleta dos dados

A principal dificuldade encontrada na coleta de dados foi o fato de um dos principais atores envolvidos possuía pouca disponibilidade de agenda para receber o pesquisador. Neste caso a entrevista foi reduzida e nem todas as questões relevantes puderam ser formuladas.

Outra dificuldade da pesquisa é o fato de que alguns envolvidos no projeto já não atuavam mais na Copagril, em virtude deste fato eles não foram entrevistados.

3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Todo trabalho acadêmico possui limitações, sendo algumas delas inerente a própria escolha do método que, ao permitir um enfoque mais detalhado em alguns aspectos, necessariamente, deixará escapar outros fatores importantes. Porém, além destas limitações inerentes ao método, que são amplamente debatidas na literatura o presente trabalho também encontrou outras limitações que serão aqui apresentadas.

Uma dificuldade do caso analisado foi o fato dele ter ocorrido no passado, entre os anos de 2002 e 2005, fazendo com que a coleta de dados por meio de entrevistas dependesse do acesso da memória por parte dos entrevistados. Esta lacuna de tempo entre o acontecimento e o relato do mesmo faz com que as ações não sejam descritas com tanta precisão por parte dos entrevistados. Conforme descrito por Yin (2005), a memória dos seres humanos não é completamente fidedigna aos acontecimentos.

Devido a limitações de tempo e de recursos para realização da pesquisa não foi possível conhecer a fundo a realidade do campo organizacional, que permitiria uma compreensão mais detalhada do processo de disseminação desta estratégia de diversificação.

4 ANÁLISE DO CASO

Esta seção do trabalho tem como objetivo descrever e analisar o caso selecionado. Inicia com uma breve descrição do campo organizacional das cooperativas agrícolas do Paraná, relatando o processo de diversificação pelo qual elas passaram. Posteriormente será apresentada a disseminação da estratégia de diversificação por meio da atuação no mercado de aves que ocorreu nas cooperativas agrícolas, culminando no caso selecionado para a análise, a construção do complexo avícola pela Cooperativa Agroindustrial Copagril (Copagril). Na apresentação do caso será descrito e analisado a participação dos atores sociais no processo, bem como as ações empregadas pelos mesmos visando implementar a estratégia de diversificação da Copagril.

Buscando melhorar a compreensão do caso pelo leitor o texto utilizará como fio condutor os eventos, sob a perspectiva histórica, da construção do frigorífico de aves pela Copagril, por meio da qual serão destacados os principais atores envolvidos e as ações que foram desempenhadas para a realização do empreendimento. Após esta análise sob a perspectiva histórica será apresentado uma síntese analítica, que visa relacionar de maneira mais objetiva o estudo de caso com a teoria anteriormente apresentada.

4.1 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

As cooperativas agropecuárias surgiram no Brasil no início do século XX, mais especificamente a partir do ano de 1907 no estado de Minas Gerais, quando o governo do estado incentivou a criação das primeiras sociedades cooperativas, como forma de reduzir o papel o intermediador na comercialização agrícola (OCB, 2010). No Paraná a história das primeiras cooperativas está diretamente relacionada com os imigrantes europeus (holandeses, poloneses e alemães) que já traziam os ideais cooperativistas do velho mundo (SETTI, 2006). Uma destas cooperativas, a Castrolanda, foi fundada ainda na Holanda, como cooperativa de imigração e teve

um papel fundamental para que os imigrantes holandeses conseguissem se instalar com êxito na nova colônia, superando as grandes dificuldades da época e alcançando uma condição de vida digna (KIERS-POT, 2001). Outra cooperativa de imigrantes, a Batavo, foi constituída ainda no ano de 1935, porém a maioria delas foi constituída durante a década de 1950.

Conforme relata Setti (2006) na década seguinte, durante os anos 1960, o mundo estava preocupado com o abastecimento alimentar, pois vivia uma grande carência de alimentos. Paralelamente a isso o governo brasileiro, já no regime militar, pretendia estruturar e modernizar a economia brasileira, inclusive a agrícola. O governo brasileiro concebia, com base nas experiências realizadas nas colônias de imigrantes no Paraná e no Rio Grande do Sul, o cooperativismo como um instrumento para auxiliar a modernização da agricultura e suprir a falta de alimentos. Como o Brasil não contava com técnicos especializados, o governo brasileiro buscou junto a Usaid (U.S. Agency for International Development) apoio para desenvolver a agricultura e o cooperativismo. Devido a uma destas parcerias chegou, em 1965, ao Paraná o técnico especialista em cooperativismo Henry H. Gerber, que atuou junto ao Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA), posteriormente transformado em Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incrá). Desde que chegou ao estado Gerber participou de eventos com agricultores que tinham interesse em fundar cooperativas. No ano de 1970 ele foi convidado por agricultores de Marechal Cândido Rondon, que após três dias de curso, proferido por Gerber, fundaram a Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda, conhecida como Copagrill. Posteriormente Gerber auxiliou agricultores a organizar a Coopagro, de Toledo e a Coopavel, de Cascavel.

Com vistas a organizar o sistema cooperativo o governo elaborou a Lei nº 5.764, conhecida como Lei do Cooperativismo, que foi sancionada no dia 16 de dezembro de 1971, na qual prevê que a representação do sistema cooperativa cabe apenas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e as suas respectivas entidades estaduais. Paralelamente surgiu o movimento no estado do Paraná que foi apoiado pela União das Cooperativas do Estado do Paraná (Ucepar), Incra, DAC e Acarpa, com o objetivo de unificar a representação das cooperativas do estado do Paraná. Para tanto foi convocado o III Encontro dos Dirigentes Cooperativistas, que contou com a participação de 56 dirigentes e funcionários de 37 cooperativas, sendo realizado nos dias 2 e 3 de abril de 1971. Neste encontro foi fundada a Ocepar, que

desde então tem sido o ponto de encontro entre as diferentes cooperativas, incentivando a prática da intercooperação e auxiliando o desenvolvimento das suas afiliadas, impulsionando a sua profissionalização. Isto faz com que a Ocepar seja reconhecida, no meio cooperativista, como uma das organizações estaduais modelos no país, além de o cooperativismo paranaense ser visto com bons olhos pelas organizações governamentais e de fomento.

Conforme destaca Setti (2006), no ano de 1972 foi elaborado o “Projeto Iguaçu de Cooperativismo” pelo Incra, Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Paraná (DAC) e Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa), com o objetivo de auxiliar esforços dessas três entidades visando o melhor atendimento das necessidades do cooperativismo. Este projeto englobava 45 municípios da região Oeste e Sudoeste do estado, visando criar neles uma rede de cooperativas locais, fazendo com que todos os municípios pudessem ser assistidos por cooperativas e evitar que duas cooperativas competissem pelo mesmo local, definindo a área que cada uma poderia atuar. Desta forma o projeto definiu auxiliar apenas as cooperativas consideradas viáveis e incentivou que as inviáveis fossem incorporadas por estas outras ou dissolvidas. O projeto, também incentivava o auxílio mútuo entre as cooperativas. Além disso, propunha que após o saneamento das cooperativas singulares já existentes, fossem realizados estudos com vistas à organização de uma ou mais cooperativas centrais¹⁸ na área do Projeto Iguaçu.

No ano de 1973, em um dos seminários do Projeto Iguaçu, foi sugerida a criação de um terminal de exportação no Porto de Paranaguá. Em 1974 foi divulgado que cinco cooperativas agrícolas criaram um consórcio com este objetivo, futuramente este projeto resultou na Cooperativa Central Regional Iguaçu – Cotriguaçu, da qual a Copagril era uma das associadas.

A década de 80 foi marcada pela forte entrada das cooperativas na agroindústria, embora quase sempre adquirindo indústrias falidas de grupos empresariais. Uma destas era a Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda. (Sudcoop), que em 1980 adquiriu a massa falida do frigorífico Frimesa (marca que futuramente seria adotada como nome da cooperativa), que abatia bovinos e suínos, passando a processar a produção dos associados das cooperativas filiadas à

¹⁸ Segundo a OCEPAR 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 que uma cooperativa singular é constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas.

Sudcoop: Cotrefal, Copacol, Coagro, Copagril, Coopervale e Coopagro. Em 1981, a Sudcoop adquiriu o Laticínios Rainha, de Cascavel e, em 1982, as instalações de processamento de leite, construídas pela antiga Kamby, em Matelândia.

4.2 COPAGRIL

A cooperativa Copagril foi fundada no dia 9 de agosto de 1970 em Marechal Cândido Rondon por 29 sócios. Para essa fundação ela contou com o apoio do sindicato Patronal Rural de Marechal Cândido Rondon e da Acarpa. Após um ano de vida ela já contava com 352 associados, número este que continuou crescendo e no ano de 2009 contava com 3.997 cooperados. Atualmente ela atua nos seguintes municípios: Marechal Cândido Rondon, Guaíra, Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, Quatro Pontes, Santa Helena, Mercedes, São José das Palmeiras, Terra Roxa, Ouro Verde d'Oeste, Toledo e Nova Santa Rosa, estes localizados no estado do Paraná, além de Mundo Novo, Eldorado, Itaquiraí, Iguatemi, Amambai, Tacuru e Sete Quedas no Mato Grosso do Sul.

O movimento de criação da cooperativa Copagril tinha como objetivo conseguir melhores preços para a comercialização dos suínos, visto que no ano de 1969 o setor passou por uma severa crise, na qual os produtores tinham dificuldade em adquirir insumos e vender a produção. Mas logo a cooperativa também percebeu a necessidade de produzir cereais, e para atender as necessidades dos produtores de grãos, logo nos primeiros anos a Copagril construiu um armazém inflável. Com esse incentivo os agricultores passaram a produzir soja e milho, atividades que produziram bons resultados financeiros para os agricultores. A Copagril procurou sempre auxiliar a desenvolver tecnologias que auxiliem os seus cooperados, como a técnica de plantio do milho safrinha, que hoje é largamente utilizada na região oeste do Paraná e em outros estados. Posteriormente a Copagril também incentivou os seus cooperados a atuarem na atividade leiteira. Como fruto deste incentivo, e do empenho dos agricultores, a região de abrangência da Copagril é uma das maiores bacias leiteiras do Paraná.

Atualmente a Copagril atua no ramo de produção, comercialização e industrialização de produtos agropecuários, além de fornecer bens de consumo e

prestação de serviços. Ela recebe produção de cereais como soja, milho e trigo, além de receber aves e suínos para abate e leite para a industrialização.

Uma das constantes preocupações da cooperativa foi apresentar possibilidades para os cooperados diversificarem a sua produção, visto que a maioria dos seus cooperados possuem uma pequena propriedade rural, conforme apresentado na Tabela 1. Por isso, caso mantenham apenas uma atividade, dificilmente eles sobrevivem a um ano de maus resultados nesta atividade.

Tabela 1 – Quadro Social da Copagril e sua Composição Fundiária

Faixa – em hectares	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009(%)
Arrendatários	78	93	90	98	103	101	2,53%
0,1 a 10	753	828	834	902	931	952	23,82%
10,1 a 20	1042	1090	1082	1092	1125	1197	29,95%
20,1 a 50	1112	1174	1265	1192	1204	1148	28,72%
50,1 a 100	361	358	358	358	361	401	10,03%
Acima de 100	161	159	160	161	163	198	4,95%

Fonte: Relatório Copagril 2009, p. 08.

A Copagril possui sociedade na Cooperativa Central Frimesa, que é responsável pela industrialização dos suínos e do leite produzido por seus cooperados. Além disso possui cotas de capital social no Banco Cooperativo Sicredi e na Coodetec, que é um centro de pesquisa criado pelas organizações cooperativas. O faturamento da Copagril tem registrado um grande crescimento ao longo da última década, como demonstra o quadro a seguir.

Tabela 2 – Resultados Financeiros da Copagril (em milhares de reais)

Ano	Faturamento	Tributos	Resultados	Sobras Distribuídas	Investimento
1997	87.177,00	4.987,00	-	-	-
1998	96.154,60	4.999,69	-	-	-
1999	116.995,46	5.487,96	-	-	-
2000	124.699,73	5.371,28	214,80	-	897,20
2001	143.335,35	6.229,83	1.547,79	-	1.677,59
2002	187.572,14	9.126,71	4.288,46	300,00	1.646,54
2003	246.030,97	11.223,80	8.299,78	505,00	7.710,64
2004	259.118,54	13.185,82	11.783,67	1.500,00	30.139,53
2005	249.425,14	15.101,39	1.603,45	-	18.112,27
2006	271.752,00	16.689,16	1.396,95	-	5.943,72
2007	404.723,96	20.015,96	13.216,23	1.150,00	-
2008	540.158,67	21.672,08	1.048,94	-	-
2009	510.205,38	20.629,77	869,13	-	-

Fonte: Relatórios anuais da Copagril de 2001 a 2009

4.3 COMPLEXO AVÍCOLA NAS COOPERATIVAS

Conforme já relatado, o cooperativismo teve papel de destaque na organização dos produtores rurais no oeste do Paraná. No ano de 1979 a diretoria da Cooperativa Copacol, de Cafelândia, apresentou ao seu quadro social uma proposta de implantar a avicultura na cooperativa, pois por meio dela o produtor teria oportunidade de renda a mais a cada 60 dias, além da possibilidade de utilizar a cama do aviário para adubar a plantação e melhorar o rendimento com a plantação de grãos. Com esse objetivo foi elaborado, com o apoio da Acarpa, o projeto denominado “Complexo Integrado Avícola”, que visava atender toda a cadeia, composta por Matriseiros, Incubatórios, Fábrica de Rações, Integração com Associados e o abatedouro de aves. Logo após foram selecionados 80 produtores, que passariam a trabalhar com a avicultura. A construção do abatedouro foi finalizada em março de 1982, quando foi feito também o primeiro alojamento de pintinhos. Ao longo dos anos o Complexo Integrado Avícola da Copacol cresceu e hoje possui 880 associados integrados, 1.100 aviários, que permite o abate de 300 mil aves por dia.

Nesta mesma década de 1980 a ideia de diversificar a atuação dos cooperados, ingressando na atividade avícola, também surgiu na Copagril. Conforme relato o Entrevistado I:

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.

Um dos motivos apontados para que a Copagril não entrasse na avicultura foi oportunidade de comprar uma indústria esmagadora de soja, que estava sendo vendida na cidade sede da cooperativa neste período. A Copagril acabou optando por comprar a indústria, que posteriormente, no ano de 1993, foi vendida. Outra opinião foi expressada pelo Entrevistado E, que afirmou que na década de 80 já se falava no frigorífico de aves, só que neste período não teve ninguém com o espírito empreendedor para tonar o projeto realidade. Um terceiro entrevistado, o Entrevistado G destacou que a ideia do complexo avícola já se tinha à muito tempo na Copagril, só que a situação financeira nunca permitia, apenas recentemente com as finanças normalizadas é que se permitiu este investimento.

Com a demonstração de resultados positivos alcançados pela Copacol e seus cooperados na atividade avícola, outras cooperativas do oeste paranaense começaram a analisar a possibilidade de entrar neste mercado. No ano de 1994 a Coopavel, de Cascavel, inaugurou o seu abatedouro. Três anos depois foi a vez da CVale, de Palotina, inaugurar a sua planta industrial e entrar no mercado de aves. No ano de 1999 foi a vez da Lar, de Medianeira, inaugurar o seu frigorífico, que é fruto de um planejamento estratégico elaborado no ano de 1995, com o objetivo de oferecer novas oportunidades e opções de atividades produtivas para os seus cooperados.

4.4 CONTEXTO HISTÓRICO DA COPAGRIL

Antes de avançar para o relato da construção do frigorífico da Copagril e analisar como os atores sociais atuaram neste processo é importante destacar alguns antecedentes históricos que auxiliarão a compreender o caso analisado. Para isto, é necessário retroceder para ano 2000, quando o senhor Ricardo Chapla iniciou a sua gestão como presidente da Copagril.

Logo no início da sua gestão, em dezembro de 2000, a Copagril conseguiu, após pleitear por três anos, formalizar o contrato da renegociação da sua dívida, pelo Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop). O Recoop garantiu o alongamento do passivo da cooperativa pelo prazo de 20 anos, com juros compatíveis às atividades da cooperativa. Com isso a cooperativa conseguiu melhorar seus índices de liquidez, reduzir custos de aquisição de insumos e produtos e melhorar o resultado da comercialização de cereais.

Outra iniciativa tomada pela gestão foi o projeto “Repensando a Copagril”, que iniciou com um diagnóstico detalhado da situação da empresa, descrevendo e analisando todas as atividades nas quais ela estava envolvida, sendo este trabalho elaborado por uma consultoria externa. Este projeto, conforme relatou à época o presidente Ricardo Chapla para o Jornal Copagril, tinha dois principais objetivos: a) cortar gastos; b) definir novos investimentos. Com o resultado destas medidas de saneamento e melhora do ciclo financeiro, a cooperativa pode voltar a ter lucro líquido e retomar capacidade de investimento.

No que está relacionado à redução de gastos, conforme destaca o jornal, a estrutura administrativa da Copagril era extremamente onerosa para o seu tamanho, portanto foi elaborado um plano de contenção de despesas, que visava reduzir em 15% o volume de gastos da cooperativa. Uma das ações que buscavam adequar à estrutura organizacional foi a aprovação de um novo organograma, no qual vários departamentos e assessorias foram desativados ou incorporados a outros setores, um exemplo é o fato de o organograma ter reduzido o número de diretores executivos de três para dois. O Jornal relata que todas essas medidas foram acompanhadas pelas lideranças dos associados e correspondiam às expectativas do associado em geral. Em outra reportagem o presidente comenta que um dos objetivos da diretoria era voltar a distribuir sobras (lucros) para os associados no final do ano, algo que não aconteceu durante um longo período. As ações empreendidas pela diretoria geraram resultados que podem ser percebidos pela elevação do lucro da Copagril e pelo fato de em 2002 a cooperativa voltar a distribuir sobras (lucro) entre os associados, após vários anos sem fazê-lo. O Entrevistado D destacou que o Repensar Copagril foi a recuperação econômica da cooperativa, quando se procurou reduzir custos e crescer com as atividades que já existiam no momento.

O segundo aspecto do projeto “Repensando a Copagril” objetivava recuperar a capacidade da cooperativa em investir, tanto nos negócios que atuava quanto em possíveis novos negócios. Na sua primeira entrevista como presidente para o “Jornal Copagril” o presidente Ricardo informou que “Vamos continuar fazendo estudos e levantamentos, objetivando abrir, quem sabe, novas atividades, e, até mesmo, nova atividade industrial para a Copagril”, sendo que esta atividade deveria ser viável tanto para a cooperativa quanto para os produtores rurais. As diferentes possibilidades de atividades que foram analisadas serão descritas adiante, no momento em que for relatado o processo de identificação da ideia de construir o frigorífico de aves pela Copagril. Após este breve relato do projeto “Repensando a Copagril” serão apresentados alguns trechos retirados das entrevistas, que demonstram a relação deste projeto com a construção do frigorífico.

Conforme relataram os entrevistados o principal objetivo do “Repensando a Copagril” era tornar a cooperativa viável economicamente. O entrevistado D destaca que “quando trocou à direção [o atual presidente assumiu a cooperativa] eles fizeram o Repensar Copagril com a situação [objetivo] de você reduzir custo e

crescer com o que você teria no momento.” Segundo o mesmo entrevistado, a partir da execução deste projeto a Copagril conseguiu alcançar a sua viabilidade econômica. Outro aspecto relatado pelos entrevistados é que o projeto possibilitou a capitalização da cooperativa, que foi fundamental para viabilizar um projeto maior. Outro destaque apontado é o fato do “Repensando a Copagril” melhorar a gestão, oxigenando todo o quadro de funcionários, isto os deixou mais preparados para posteriormente acreditarem no projeto do Complexo Avícola.

No começo da execução do projeto, nas palavras do Entrevistado A “a Copagril tinha o plano A e o plano B, vamos dizer assim. Se as coisas iam dar tudo certo nós íamos para um lado, se desse tudo errado nós tínhamos que partir para uma outra estratégia e o que aconteceu é que deu certo”. Este plano A era fazer um investimento que possibilitasse agregar mais valor a produção da organização, como foi feito posteriormente, optando pela atividade avícola. O plano B seria executado caso a Copagril não conseguisse recuperar a sua viabilidade financeira, neste caso eles teriam que procurar uma alternativa, provavelmente uma parceria com outra cooperativa, pois “da maneira como ela estava, não tendo lucratividade, ela não teria vida longa.” (ENTREVISTADO I).

Durante o projeto “Repensando a Copagril” foram analisadas outras atividades nas quais a cooperativa poderia ingressar. Segundo o Entrevistado D as atividades analisadas foram: criação de pintinhos de um dia; aumentar a produção de ração para venda; aumentar a recepção e comercialização de grãos (milho e soja); e o complexo avícola, com a construção do frigorífico. O Entrevistado C relatou inclusive uma visita do conselho de administração ao Mato Grosso do Sul, região onde seriam construídas as novas unidades de recebimento de grãos, caso esta fosse a opção. Porém, este próprio entrevistado relatou que o grande projeto, o que realmente foi debatido e colocado nas pautas das reuniões era o Complexo Avícola.

4.5 A CONSTRUÇÃO DO COMPLEXO AVÍCOLA

O presente tópico pretende relatar a construção do Complexo Avícola na Copagril com base na sua história, destacando eventos importantes relacionados ao desenvolvimento do projeto. No Quadro 2 é apresentado um resumo dos principais

eventos que compõe a construção do complexo avícola, de acordo com a linha de tempo histórica.

Data	Acontecimento
fevereiro-2000	Eleição do Ricardo Chapla como presidente
junho-2000	Início do Repensando a Copagril
2000	Identificação da ideia pelo Presidente
abril-2001	Apresentação da ideia para organização
2001	Visitas as outras cooperativas
fevereiro-2002	Assembléia Geral Ordinária - Aprovação Complexo Avícola
janeiro-2002	Pré-assembléias - Apresentação do Projeto Complexo Avícola
abril-2002	Definição cidade sede - Marechal Cândido Rondon
dezembro-2002	Início das obras
maio-2002	Lançamento Pedra fundamental – Frigorífico
novembro-2002	Vendaval derruba parte da obra
março-2004	Início da construção dos aviários
abril-2004	Assinada parceria com a prefeitura para construção da Fábrica de Rações em Entre Rios do Oeste
setembro-2004	Primeiro alojamento de pintinhos
dezembro-2004	Lançamento Pedra fundamental - Fábrica Ração
janeiro-2005	Inauguração – Frigorífico
julho-2005	Início da exportação
agosto-2006	Início operação - Fábrica de Ração

Quadro 2 – Eventos relacionados a construção do complexo avícola

4.5.1 A origem e identificação da ideia

Antes de relatar a origem da ideia é importante destacar que a partir do momento em que a Copagril realizou o Repensando a Copagril os gestores iniciaram a busca por uma estratégia de diversificação. Esta busca foi auxiliada pelo fato da Copagril considerar as organizações que já atuavam no complexo avícola como organizações de referência, que eram admiradas pelo fato de possibilitarem ao cooperado uma oportunidade de diversificar as atividades nas suas propriedades e por alcançarem bons resultados financeiros. Então, ao buscar construir o complexo avícola a Copagril estava imitando as organizações de referência. E este processo de imitação, conforme descrevem Sahlin e Wedlin (2008) é ativo, e também implica na edição da ideia original.

Conforme já relatado anteriormente a ideia das cooperativas agropecuárias atuarem no mercado avícola já estava presente no campo organizacional que a Copagril atuava, pois as cooperativas Copacol, Coopavel, CVale e Lar já possuíam

suas unidades avícolas. Na época em que a Copagril começou a analisar a possibilidade de entrar na atividade avícola ela participava de duas cooperativas centrais¹⁹: Frimesa²⁰ e Cotriguaçu²¹. Pelo fato da Copagril possuir cota capital destas duas cooperativas centrais o diretor presidente participava constantemente das reuniões ordinárias delas, nas quais ele tinha oportunidade de dialogar com os presidentes das outras cooperativas que também participavam desta central. A Frimesa, conforme apresentado na Figura 3, é composta pelas seguintes cooperativas: Lar, Copacol, CVale, Primato e Copagril. Destas cooperativas a Lar, CVale e Copacol já possuíam o seu complexo avícola, sendo a Copacol pioneira, entre as cooperativas, na atuação neste ramo, conforme relatado anteriormente. Os presidentes destas cooperativas relatavam para o presidente da Copagril o sucesso desse empreendimento e incentivavam a Copagril a entrar no negócio avícola, demonstrando ser este um dos principais condutores da ideia até o presidente da Copagril.



Figura 3 – Cooperativas Singulares que Formam a Frimesa

Fonte: Site Frimesa

Além destas reuniões nas cooperativas centrais o presidente da Copagril também relatou que as participações em viagens, cursos, treinamentos e palestras fazem parte do somatório de fatores que possibilitou identificar a oportunidade da Copagril atuar no mercado avícola. Nas palavras do próprio presidente “**Participamos** muitas vezes de reuniões entre presidentes de outras cooperativas

¹⁹ Ver nota 20 na página 82

²⁰ Atua na industrialização de derivados do leite e de carne suína.

²¹ Atua na moagem de trigo e armazenagem e exportação de grãos via Terminal Portuário de Paranaguá

que já tinham a atividade avícola. E **a gente** ficou observando e vendo que para nós isso seria interessante.” (grifo do pesquisador) Apesar de destaque estar na figura do presidente, é importante analisar as duas palavras grifadas “participamos” e “a gente”, que remetem a participação de mais atores sociais no processo de identificação da ideia. Infelizmente os dados coletados não possibilitam afirmar a quem o presidente se referia neste momento da fala, mas demonstra que o processo de identificação da ideia foi coletivo.

Portanto, a oportunidade de dialogar com outros presidentes de cooperativas que já tinham a atividade avícola facilitou o processo de identificação da ideia. Os outros entrevistados também perceberam a influência deste relacionamento do presidente da Copagrill com presidentes de outras cooperativas que já possuíam atividades do complexo avícola, como pode ser percebido pelas palavras do Entrevistado E: “Eu não saberia te dizer o quanto influenciou, mas influenciou. Não sei qual peso, mas teve sim. Houve incentivo”.

Estas informações destacam que os sistemas relacionais, descritos por Scott (2008), foram os principais condutores da ideia de construção do Complexo Avícola até a Copagrill. Pois foi por meio da relação com presidentes de outras organizações cooperativas, que já atuavam na atividade avícola, que a oportunidade de entrar neste ramo de negócio para diversificar as atividades da sua cooperativa foi identificada.

O principal ator deste processo de identificação foi o presidente da cooperativa, que foi trabalhando na ideia e juntando os dados, para poder apresentá-la de maneira mais estruturada aos demais membros da Copagrill. Outros entrevistados também apontaram que foi o presidente que iniciou o processo de reflexão sobre o projeto, optando em um primeiro momento em dialogar com os dirigentes das outras cooperativas que já haviam implementado o projeto, antes de comentar com a comissão interna. Um cooperado relatou que o presidente comentava que já vinha com uma ideia de construir o complexo avícola há uns 10 anos atrás, mas ela foi viabilizada a partir de 2000, 2001 e com o tempo foi colocada em prática e atualmente apresenta bons resultados

O Entrevistado B utilizou as seguintes palavras para relatar essa questão do contato com outros presidentes: “Mas porque ele tinha contato com outros presidentes e tal, ele já tinha noções dos números que nós não tínhamos. A gente estava à distância. Então realmente a pessoa fundamental foi o presidente”. Outro

aspecto que é destacado nesse momento é que os comentários dos presidentes das cooperativas que já tinham atividade avícola de que ela remunera bem o cooperado e trazia lucro para a cooperativa, por isso era uma atividade muito interessante.

O entrevistado B informou que acha que a ideia surgiu a partir dos contatos que o presidente da Copagril, senhor Ricardo Chapla, teve com os presidentes na Frimesa, pois eles tinham reuniões mensais e o Ricardo via esse discurso em cima dos frigoríficos e trouxe essa ideia do frigorífico de aves. Um aspecto que precisa ser destacado é que a Copagril sempre apostou na industrialização dos seus produtos via Frimesa, que é uma central, na qual se industrializa os derivados do leite e a carne suína. O entrevistado B considera que o ideal era que o frango também se industrializasse lá, mas como as cooperativas partiram individualmente (Copacol, CVale e Lar) a Copagril também teve que fazer de maneira individual. O entrevistado A 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 decisão de construir este complexo teve que ser uma decisão da Copagril de investir.

Este mesmo entrevistado em outras oportunidades destacou que o fato de outras cooperativas atuarem nas atividades avícolas influenciou a entrada da Copagril, mas que isso também dependeu de uma tomada de decisão interna. Ele afirma que existiu uma troca de ideias com as cooperativas, que elas abriram as portas para visitas, mostraram o negócio e isso possibilitou que posteriormente a Copagril tomasse a decisão de entrar no negócio. Isto reforça a importância das outras cooperativas para que a Copagril percebesse a oportunidade de entrar neste novo negócio, demonstrando a influência, que uma ideia presente no campo organizacional, possuiu sobre as organizações que compõe este campo. Isto pode ser relacionado a busca por imitar organizações de referências, descrito por Sahlin e Wedlin (2008) que 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 a mesma seja implementada dentro da organização, assemelhando-se ao trabalho desempenhado pelos empreendedores institucionais (HARDY; MAGUIRE, 2008).

Alguns entrevistados relataram de que as outras cooperativas informaram que existe um grande mercado para a carne de aves, principalmente por ela não ter restrição religiosa. As cooperativas além de demonstrar, por meio de dados, este mercado, também foram categóricas ao afirmar que o fato de entrar na

industrialização foi o que salvou a empresa, pois você agregou valor à produção e oxigenou a empresa como um todo (Entrevistado E)

Nesse pequeno relato da origem da ideia aparece a função do ator social, conforme descrito por Fligstein (1997), que em primeiro lugar teve a capacidade de interpretar o ambiente, lendo os sinais do ambiente e perceber neles a possibilidade de criar um novo negócio, um novo empreendimento, pois a cooperativa Copagril mesmo já tinha tido outros presidentes, outros gestores que não perceberam sinais semelhantes a esse que o ambiente estava lhe passando. A identificação da ideia de diversificação dependeu de atores sociais aptos a perceberem estes sinais e transformá-los em um projeto que pudesse ser colocado em prática na organização por diversos atores. Para tanto foi criado um significado que suportasse a proposta apresentada e compartilhado entre diversos atores.

4.5.2 Apresentação da ideia para a organização

A próxima seção relatará como a ideia de construir o complexo avícola foi apresentada pelo presidente para os outros integrantes da cooperativa. Conforme ele mesmo relatou:

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. ENTREVISTADOR: Era uma ideia bem ousada para o tamanho da cooperativa?

ENTREVISTADO: 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 certo nesse período.

Segundo um dos funcionários entrevistados essa reunião, na qual foi apresentada a proposta, foi realizada em Abril de 2001. Este funcionário lembra que o presidente falou que estava com uma ideia na cabeça e apresentou essa ideia de atuar na atividade avícola. Outro entrevistado, o B, relata que:

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 evidente a insegurança que muitos membros tiveram no primeiro momento em que ouviram a ideia de construir um Complexo Avícola na Copagril. O fato de o presidente dialogar com membros de outras cooperativas que já atuavam na atividade, durante a elaboração da proposta, auxiliou a construir argumentos, que foram utilizados para reforçar a viabilidade do projeto para a Copagril. Assim ele conseguiu argumentar e vencer a resistência de alguns membros internos que inicialmente eram contrários a proposta, como descreveu o entrevistado A:

Primeiro o presidente né, que ele comprou a briga, vamos dizer assim. Que nós tínhamos até resistência de pessoal interno, ali que, às vezes achava que não era isso, que tinha que ser de repente uma outra atividade, mas ele colocou isso, depois, quando se teve alguma resistência ele teve que argumentar, ele teve que apresentar.

Pouco a pouco os diversos funcionários e dirigentes foram sendo convencidos de que essa ideia realmente deveria ser implementada pela Copagril. Ou, em outras palavras, foi compartilhado entre os membros significados que suportassem a ideia apresentada, fazendo uso das habilidades sociais descritas por Fligstein (1997).

4.5.3 Criação de um significado comum em torno do projeto

O ator social, conforme descrito por Fligstein (1997), detêm habilidade social que o capacita a motivar a cooperação de diversos indivíduos em torno de um projeto, criando de um significado comum que é compartilhado pelos diversos atores. Neste tópico será analisado como ocorreu o processo de cooperação de diversos atores em torno do projeto do Complexo Avícola e quais os significados compartilhados que suportaram o projeto proposto, auxiliando a todos os membros trabalharem de maneira cooperativa. Alguns significados que foram compartilhados pelos atores para suportar o projeto do complexo avícola 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.

Em primeiro lugar foi destacado que a atividade avícola é lucrativa, tanto para a cooperativa quanto para o associado. Esta atividade visa agregar valor à produção da cooperativa, pois ao invés de vender milho (cereal), ele é transformado em ração, que está na base da produção da carne de frango, portanto, é vendido um produto com maior valor agregado. Além disso, a carne também passa por um processo de industrialização, que gera mais empregos e proporciona um retorno financeiro maior para a organização que a está realizando.

Outro aspecto que foi fundamental para a cooperativa era a oportunidade de entrar neste negócio. Além de agregar valor e melhorar o giro financeiro, também existia a oportunidade de entrar em um negócio no qual as organizações cooperativas que faziam fronteira já atuavam. Durante as entrevistas foi comentado que a Copagril era ladeada por cooperativas que já possuíam atividades avícolas, como a Lar e a CVale. O entrevistado B considerava que se a Copagril não entrasse nesta atividade existia o risco de os cooperados que viviam próximo a estas outras cooperativas se tornarem sócios da outra cooperativa, que possibilitaria para eles entrar no negócio de aves. Durante o processo de formação das cooperativas do Paraná, no Projeto Iguaçu, foi definida uma área de atuação para cada uma das cooperativas agrícolas do Paraná, procurando evitar uma competição entre elas, entretanto. Entretanto, atualmente existe o movimento de algumas cooperativas que estão “invadindo o território” de outras. Assim, alguns entrevistados relataram o medo que tinham de ver a área de atuação da Copagril reduzida, devido a seu pequeno tamanho e por não possibilitar ao associado a gama de atividades que as outras cooperativas do entorno possibilitam. Um dos entrevistados inclusive informou que acreditava que a tendência era que a Copagril fosse absorvida por outras cooperativas ou empresas caso não entrasse na atividade avícola.

Existiram alguns questionamentos por parte do quadro social e sociedade em geral devido ao grande porte do projeto, por isso alguns não acreditavam que a Copagril tivesse capacidade de executá-lo. Portanto, existia uma desconfiança presente na sociedade, que teve que ser superada pelos argumentos apresentados pelos atores que acreditavam no projeto.

Atividade avícola não era boa apenas para a cooperativa, também foi compartilhado o significado de que ela é uma boa atividade para o cooperado. Em

primeiro lugar porque ela é uma atividade viável, e por ter uma boa remuneração ela conseguiria pagar o alto investimento que é feito para a construção do aviário. Além de pagar o investimento, o cooperado também poderia ter um retorno financeiro. Os cooperados da Copagrill também estavam descapitalizados, conforme destacou o entrevistado D, principalmente devido a quebra de safra e outras dificuldades inerentes a pequena propriedade, então esta nova atividade seria uma oportunidade para os cooperados melhorarem a sua renda.

Um segundo fator relacionado aos cooperados é que esta atividade não depende do clima, visto que a região oeste do Paraná, especialmente depois da construção do Lago de Itaipu, vem sofrendo com as variações climáticas, com períodos de estiagem prolongados ou tempestades que prejudicam a lavoura. Essas questões climáticas dificultam a plantação de soja, trigo e milho, que são os principais cereais produzidos na região. Caso o produtor rural optasse por entrar na atividade avícola, ele não teria este problema climático, pois independente de sol ou chuva a atividade está sendo realizada e, conseqüentemente, trazendo retorno financeiro.

Também foi informado pelos entrevistados que nas outras cooperativas existia uma lista de espera, para que o produtor pudesse construir um aviário na sua propriedade. Isto demonstra que eles consideravam a atividade interessante, pois “fazia com que a propriedade se pagava e ela se viabilizava melhor, ele traria uma maior produtividade também para a área agrícola, pois eles tinham essa cama aviária, que ao ser jogada nas lavouras traria uma produção maior” (Entrevistado A).

Outro destaque é o fato de que a atividade avícola pode ser feita em pequenas propriedades, pois demanda apenas um pequeno espaço de terra para a construção do aviário e gera poucos dejetos. A grande maioria dos associados da Copagrill, conforme apresentado na Tabela 1 (p. 84), são pequenos produtores rurais. Então um dos motivos da cooperativa optar por este investimento foi a busca por melhorar a renda dos pequenos produtores.

Outro aspecto relatado é a questão do capital social, neste caso a família dos agricultores, que são consideradas pessoas dispostas a trabalhar e que teriam a capacidade de desenvolver mais esta atividade junto com as outras que já desenvolviam na propriedade. Portanto seria possível conciliar a nova atividade com o plantio de cereais, criação de suínos ou de gado leiteiro, ela seria uma atividade extra, com a mesma mão de obra que já existia na propriedade. Utilizar essa mão de

obra que já está na propriedade e aumentar a renda do agricultor também é uma forma de manter o cooperado no campo, pois a região vem sofrendo com a evasão rural, pois vários pequenos agricultores, devido a inviabilidade (baixa renda) da sua propriedade rural, optaram por vendê-la e ir morar e procurar emprego na cidade. A criação deste novo negócio pela cooperativa possibilitaria aos agricultores interessados diversificar as atividades na sua propriedade e, com isso, tornar a sua propriedade lucrativa, fazendo com que ele pudesse continuar morando no campo.

Um fator bastante enfatizado para a divulgação da ideia para todo o quadro social da cooperativa, que se envolveram com a construção de aviários na sua propriedade, foi comparar a renda de um aviário com a renda de plantação de cereais. Com este objetivo foi divulgada uma estimativa conservadora, realizada pela cooperativa, que comparava a renda de um aviário (130 m x 12m) equivaleria e pelo menos 11 alqueires de terra plantados com cereal (soja na safra e milho na safrinha). A renda de 11 alqueires equivaleria a renda de 1 aviário, dependendo o período de comparação (se ocorreu quebra as safra) a renda de apenas 1 aviário poderia chegar a até 20 alqueires de plantação de cereais, ou seja, é uma atividade lucrativa para o cooperado que optasse por ela. Esta comparação foi citada por todos os entrevistados, dirigentes, gestores e cooperados, demonstrando que ela criou um significado comum entre os diversos atores que participaram do processo.

Lembrando que conforme o quadro fundiário, apresentado anteriormente, 53% dos cooperados não possuía 20 alqueires de terra²². Portanto, com o aviário eles teriam possibilidade de renda maior do que teriam plantando toda a sua propriedade com cereais.

Aqui é importante destacar uma questão levantada sobre as outras estratégias de diversificação identificadas em um primeiro momento e que poderiam ter sido adotadas pela Copagrill. Elas não utilizavam tanto capital quanto essa, não comprometiam tanto o fluxo de caixa da cooperativa, não precisariam de tanto capital de giro também, só que nenhuma destas outras atividades atendia o produtor. A distinção é que essa atividade escolhida tinha um significado muito forte, de gerar uma oportunidade de renda para o cooperado. E principalmente este fator – claro que além de ser rentável para a cooperativa, pois ela não entraria em uma atividade que desse prejuízo – foi fundamental para optarem por essa atividade,

²² Dados de 31/12/2004

para correr um risco maior para diversificar as atividades da cooperativa por meio atividade avícola, ao invés de utilizar outra atividade mais segura, só que não proporcionaria o aumento de renda do cooperado.

Esta decisão demonstra uma especificidade na tomada de decisão de uma empresa cooperativa. Apesar de ser uma empresa e como tal é gerida com o objetivo de ter um resultado financeiro positivo e seguir os mesmos métodos de administração (financeira, pessoal, logística, etc.) ela possui uma preocupação com o seu cooperado, que afinal é dono da cooperativa e o motivo dela existir. Por isso a cooperativa percebe que não basta ela estar bem financeiramente, também é necessário que o seu cooperado tenha saúde financeira e que a sua propriedade rural tenha viabilidade financeira para que ele se mantenha sócio da cooperativa, pois ela não sobrevive sem os cooperados. Portanto, no momento de tomar uma decisão a equipe diretiva da cooperativa não considera apenas o resultado para a organização, mas também analisa o impacto desta decisão na vida do cooperado.

Todos estes fatores apresentados foram compartilhados por meio do uso do discurso, que é destacado por Hardy e Maguire (2008) como uma das ferramentas fundamentais para criar significados comuns entre os diversos atores que participam de um projeto. A análise do caso demonstra a importância do uso do discurso para compartilhar o significado entre os diversos atores envolvidos no processo, pois os principais argumentos utilizados para suportar a proposta eram apresentados para novos atores sociais por meio de discursos. Foi através do discurso que inicialmente a ideia foi compartilhada entre os membros da equipe diretiva e posteriormente foram repassados pelos mesmos para os outros membros da organização.

4.5.4 Utilização de organizações de referência para criar um significado compartilhado

No caso que está sendo analisado, a adoção de uma atividade avícola como estratégia de diversificação já está presente no campo e está sendo adotada por uma nova organização, ou seja, essa ideia se disseminou pelo campo organizacional. Este fato possibilita mais algumas “ferramentas” para a criação deste significado comum que suporta a ideia apresentada. Neste caso, da ideia já estar presente no campo, existem organizações que servem como referência. A organização que serve como referência pode demonstrar que o negócio é rentável dentro do campo e que ele pode ser adotado por outra organização. Ela demonstra

o resultado financeiro e social, que é importante neste caso analisado. Além disso, pode ser uma organização de referência que ajuda a gerar a vontade de imitá-la (SAHLIN; WEDLIN, 2008).

O fato do ator social que quer criar o significado compartilhado entre diversos atores poder mostrar o exemplo de que a ideia de diversificar por meio da atividade avícola já está dando certo em outras organizações facilitou a aceitação e aprovação da ideia no caso analisado.

As organizações de referência podem ser citadas como as outras cooperativas do campo que já possuíam essa atividade: Copacol (pioneira), Coopavel, CVale e Lar. Estas 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. Isso as tornava organizações que serviam como um modelo para a Copagril seguir. Estas organizações se enquadram no conceito definido por Sahlin e Wedlin (2008) de organizações com mais prestígio, gerando na adotante o desejo por imitá-la.

Uma peculiaridade desse caso é que pelo fato das organizações citadas serem organizações cooperativas elas se tratam como co-irmãs. . Esse é um fator que merece destaque no trabalho das cooperativas, pois é defendido como um dos princípios divulgados pela ICA de que as cooperativas devem auxiliar uma a outra e trabalhar sempre que possível com outras cooperativas. Assim, no momento em que a Copagril estava analisando a possibilidade de diversificar suas atividades por meio da atividade avícola as cooperativas co-irmãs aceitaram receber a visita dos dirigentes e gerentes da Copagril. Deste modo eles não apenas ouviram falar de resultados positivos das outras cooperativas, mas puderam visitar, ou seja, ir nessas cooperativas e ver os números da atividade avícola, conhecer o resultado financeiro que estava tendo, visitar a planta industrial para conhecer os investimentos que seriam necessários e a melhor forma de otimizar o investimento e até mesmo conversar com os produtores rurais, cooperados das outras cooperativas, para ver se atividade também seria viável para produtor rural.

Mas além dessa peculiaridade inerente ao estudo de caso (visitas), o fato de utilizar organizações como referência só foi possível pelo fato da ideia já estar presente no campo organizacional. Essas visitas foram fundamentais na criação do

significado compartilhando pelos atores em torno da viabilidade da ideia e de que ela poderia (e deveria) ser adotada pela Copagril. O Entrevistado D 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 outras cooperativas a decisão de seguir em frente no projeto foi unânime entre o grupo que estava participando da elaboração do projeto.

Isso demonstra que a atividade que já está presente no campo apresenta algumas facilidades para que ela seja adotada por outra organização deste campo. Entretanto, apesar destas facilidades ainda é necessária a ação de atores sociais, que identificam a ideia no campo e criam um significado que suporta a ideia, para que ela seja adotada pela organização.

Existem facilidades inerentes ao fato da ideia já estar presente no campo. O trabalho do ator social neste caso 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’. Já no caso da ideia estar presente no campo organizacional, o ator social pode fazer uso de organizações de referência deste mesmo campo, portanto este fato auxilia na divulgação da ideia e na consequente aprovação dela.

4.5.5 Convencimento dos envolvidos

O Entrevistado D fez um relato preciso de como ocorreu o processo de convencimento dos diversos atores que atuaram no processo de diversificação das atividades da Copagril por meio da atividade avícola. Em um primeiro momento o presidente fez um processo de convencimento interno dos gerentes, sendo paralelamente feito o convencimento dos conselhos, administrativo e fiscal, que existem na cooperativa. Durante o processo interno foi construído um pré-projeto de viabilidade e foram realizadas as visitas para as outras cooperativas. Posteriormente estes dados começaram a ser mostrados para o quadro social²³ pelas interações que a diretoria e conselhos tinham com os diversos cooperados, destacando-se aqui as reuniões de núcleo que foram o principal canal utilizado para esta comunicação. Antes de todas as Assembléias Gerais Ordinárias das cooperativas são realizadas

²³ Quadro Social é como a cooperativa denomina o seu quadro de cooperados.

pré-assembléias em diversas localidades, para que os assuntos possam ser discutidos com mais tranquilidade e as dúvidas possam ser sanadas. O tema da construção do complexo avícola também passou por essas pré-assembléias e logo depois, quando foi para a assembléia, a proposta foi aprovada.

Aqui será relatado com mais detalhes como ocorreu este processo de comunicação do projeto para o quadro social. Esta divulgação foi fundamental por dois fatores, primeiro porque a realização de um projeto com este nível de investimento depende da aprovação dos associados em assembléia. Segundo, porque os aviários, que são fundamentais no Complexo Avícola, seriam construídos pelos associados em suas propriedades e com investimento próprio. Portanto, sem o comprometimento do associado na construção destes aviários o frigorífico da Copagril se tornaria inviável pela falta de insumos.

Para falar dos canais que foram utilizados no processo de comunicação da proposta de diversificação das atividades da Copagril é importante comentar sobre a estrutura do Quadro Social da cooperativa. O Quadro Social é formado por todos os associados da Copagril, estes associados se reúnem em núcleos cooperativos que são formados pela proximidade geográfica. No final dos anos 1990 a Copagril chegou a contar com 30 núcleos cooperativos, atualmente ela conta com aproximadamente 15. Nestes núcleos existem reuniões anuais e cada um deles elege um coordenador, que é responsável por reunir o núcleo, desenvolver outras atividades pertinentes e auxiliar a estreitar o contato entre os cooperados e os dirigentes. Os núcleos são mantidos com o objetivo de melhorar a comunicação interna. O pesquisador participou de uma reunião de núcleo realizada no final do ano de 2010 objetivando conhecer como ocorre a dinâmica desta reunião. Estas reuniões são conduzidas pelos diretores executivos (presidente, vice-presidente e secretário) e nelas são explanadas questões relativas à cooperativa. Na reunião realizada em 2010 foi relatada a situação da cooperativa, destacando seus dados financeiros, além disso foram apresentados os investimentos feitos nos últimos anos e o planejamento de investimentos que serão realizados em curto, médio e longo prazo pela Copagril, para que todos tenham ciência destas propostas. Após a explanação inicial da diretoria os cooperados têm liberdade para solicitar esclarecimento em relação aos dados, apresentar propostas e até mesmo reclamar de alguma questão da cooperativa. Na reunião assistida pelo pesquisador dois associados presentes reclamaram de problemas que estavam vivenciando na

cooperativa, um comentou sobre o atendimento e outro relatou uma questão de prazo de pagamento que propôs que fosse alterada.

Foram por meio destas reuniões de núcleos que a ideia de diversificação, por meio da construção do Complexo Avícola, foi formalmente apresentada para os cooperados. Estas reuniões foram realizadas após as visitas da diretoria e gerentes às outras cooperativas. Neste momento já existia um pré-projeto com um estudo que comprovava a viabilidade de investimento, tanto para a cooperativa quanto para o produtor rural que optasse atuar nessa nova atividade. Este projeto foi levado para as reuniões de núcleo, apresentado e debatido com os cooperados, buscando sanar todas as dúvidas que fossem levantadas. Além da presença dos diretores, que sempre participam destas reuniões, os gerentes envolvidos no projeto do complexo avícola também estavam presentes, com o objetivo de auxiliar os diretores no caso de surgirem dúvidas e questionamentos por parte dos cooperados. Estas reuniões de núcleo foram o principal canal utilizado para divulgar a proposta de diversificação da atividade da cooperativa pela construção do complexo avícola. Nessas reuniões de núcleos foram apresentadas a projeção da renda que o cooperado teria ao entrar na atividade avícola, comparando-a com a renda média do plantio de cereais.

Posteriormente os dados também foram apresentados nas pré-asmbléias, que são realizadas em diversas localidades e objetivam debater de maneira mais detalhada os temas que posteriormente serão votados na assembléia. Um resumo deste processo foi apresentado pelo Entrevistado A:

foram feitas algumas reuniões e explanado todo o projeto, principalmente nos núcleos cooperativos que nós tínhamos reuniões, depois levado para a pré-asmbléia, depois Assembléia. 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.

A comunicação com o associado era feita por todos os membros do conselho administrativo nas suas bases, porém, a comunicação de uma maneira oficial, tanto com os associados como com a sociedade em geral, era realizada apenas pelo presidente. Segundo o Entrevistado B esta decisão foi tomada para evitar que surgissem informações distintas sobre uma mesma proposta.

O entrevistado F, 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 eram destacados que um aviário teria renda equivalente

a 13 alqueires de terra. 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 tiveram neste processo de convencimento. Portanto, foram 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 que suportavam o investimento no complexo avícola e já eram compartilhados pelos diretores, gerentes e conselheiros da cooperativa. Quais eram estes significados? De que ele era uma atividade viável para a cooperativa e de que era uma atividade viável para o produtor rural, ou seja, os cooperados. Essa viabilidade era possível pelos fatores que já foram anteriormente elencados ao relatar o processo de convencimento dos gerentes e conselheiros, podendo ser destacados de maneira sucinta os seguintes: não dependência de fatores climáticos, grande mercado consumidor para o produto final; renda para o produtor rural comprovada pelos associados de outras cooperativas que já tinham a atividade; oportunidade de agregar valor na produção da cooperativa; renda complementar a atividade de cereais para o produtor; possibilidade de utilizar a mão-de-obra que já existe na propriedade. No processo de convencimento dos associados foi dado um destaque especial a oportunidade do mesmo diversificar a atuação da sua propriedade, ficando menos vulnerável a possibilidade de quebra de produção de safra de cereais e elevando a renda média de uma pequena propriedade rural. O fato de relacionar a renda do aviário com a renda decorrente da plantação de cereais foi lembrada pelos associados, demonstrando que a estratégia de comunicação utilizada pela Copagrill foi eficiente.

Em relação aos canais utilizados, além das reuniões de núcleos outros canais também foram utilizados posteriormente, objetivando divulgar o projeto de aves (que já havia sido aprovado pela assembléia) e incentivar que os associados entrassem nessa nova atividade. Após este debate com os associados nas reuniões de núcleos e pré-assembléia o projeto foi colocado em votação na Assembléia Geral Ordinária de 2002, realizada no dia 2 de fevereiro, sendo aprovado por unanimidade, conforme demonstra o extrato da Ata que trata deste tema:

Prosseguindo, no quinto item Autorização para Implementação do Projeto Avícola. Este Projeto motivou vários estudos e viagens. Foi amplamente discutido e detalhado previamente pela Diretoria Executiva. O assunto foi exposto amplamente nas Pré-Assembléias realizadas com os associados de

toda área de ação da Copagril. Chegou-se a conclusão da oportunidade de implementação do Projeto, que consiste na construção de um Frigorífico de Abate de Aves. O Projeto é composto por duas fases: na primeira fase, o início de sua implementação será ainda neste ano e seu término previsto para o segundo semestre do ano de 2004, sendo a estimativa de investimento de R\$ 19.000.000,00, com abate de até 80 mil aves/dia. Após consolidada a implementação da primeira fase, será iniciada a segunda, com abate de até 140 mil aves/dia. A construção dos aviários foi assunto também amplamente discutido nas pré-assembléias realizadas, e as inscrições de associados interessados em aviários estão previstas para o segundo semestre do ano de 2002, e posteriormente serão realizadas reuniões com os associados inscritos, juntamente com técnicos especializados no assunto, que irão orientar e detalhar o investimento a ser feito pelos associados. O início da construção destes aviários dependerá da evolução do projeto de implementação do complexo industrial. Após toda a explanação do Projeto Avícola, o assunto foi colocado em discussão e, como não houve manifestações, passou-se ao regime de votação, no qual foi solicitado a autorização da Assembléia para o Conselho de Administração elaborar o Projeto e posteriormente implementá-lo, definir o Município e o local para a sua instalação e buscar recursos financeiros para a implementação do Complexo Avícola, contratar financiamentos complementares necessários e dar as garantias. Houve a aprovação unânime dos associados.

A aprovação da proposta, apresenta indícios de que foi criado um significado positivo em relação ao projeto pelos diversos atores sociais envolvidos.

4.5.6 Mobilização de Recursos

Para implementar uma estratégia de diversificação, como essa pretendida pela Copagril, também é necessário a mobilização de recursos. Por recursos, conforme comentado na fundamentação teórica, são compreendidos recursos financeiros, materiais, relacionais, capital social, físicos e não físicos, que são utilizados para elaborar e executar o projeto proposto (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; HARDY; MAGUIRE, 2008). Neste caso específico serão relatados principais recursos mobilizados: pessoal (contratação de pessoas com experiência na área e definição de membros internos que ocupariam cargos chaves para a execução do projeto); financeiros (acumulação de recursos, venda de capital, financiamento); apoio governamental; apoio das cooperativas; legitimidade da atual gestão; acumulação de insumos utilizados na cadeia avícola.

4.5.6.1 Pessoal

Este primeiro tópico tratará da mobilização de recursos humanos, tanto pela contratação de pessoas com experiência na atividade avícola, quanto pela definição de membros internos que ocuparam cargos chaves na execução do projeto. Os

entrevistados destacaram algumas pessoas que foram contratadas para desempenhar funções-chaves no projeto. Estas funções foram: engenheiro de planta de frigorífico, responsável pela viabilidade financeira. Conforme relato do Entrevistado B: “Partindo para o projeto a primeira coisa que fizemos foi contratar um engenheiro, que foi o que construiu o frigorífico da Coopavel e o da Lar”. Essa experiência que o engenheiro já tinha trouxe segurança para os diversos colaboradores que atuaram no projeto. O mesmo entrevistado também relatou a contratação de outro profissional: “Também contratamos um profissional de Criciúma para fazer o projeto de viabilidade financeira, pois não tínhamos conhecimento da atividade”. O trabalho destes dois profissionais está relacionado à etapa de planejamento e execução do projeto que resultaria na inauguração da planta industrial do abatedouro de aves da Copagril.

Além destes também foi necessário para a Copagril buscar profissionais que conhecessem a dinâmica do negócio e pudessem atuar nas atividades que continuariam após a inauguração da planta industrial, como o fomento avícola, comercialização, controle de qualidade, etc. Para estes cargos a Copagril buscou pessoas que já tinham experiência na atividade, objetivando trazer para a organização o conhecimento que elas já possuíam. Portanto, foram contratadas pessoas para as seguintes áreas: controle de qualidade; comercialização; encarregado do abatedouro; responsável pelo fomento²⁴ de aves. Conforme relatou o entrevistado B a contratação de uma pessoa para o controle de qualidade foi fundamental para que a Copagril recebesse uma rápida aprovação para exportar a sua produção, pois ela já conhecia todos os trâmites legais necessários para isso.

Uma segunda questão relacionada à mobilização de recursos humanos está relacionada à utilização de um membro interno para coordenar o projeto, ao invés de contratar uma pessoa externa que já possuía experiência na área. Apesar de várias decisões serem tomadas na mesa de administração existia um coordenador responsável pelo andamento do mesmo, desde as primeiras visitas para identificar a ideia até a construção civil do projeto. No caso, foi definido para coordenar o projeto de construção do complexo avícola o Adolir Weber, que anteriormente era coordenador de “novos investimentos” da Copagril e atualmente é o gerente da unidade industrial. A questão de delegar a responsabilidade para um membro

²⁴ O fomento é toda a parte relacionada a criação das aves e relacionamento com os cooperados que atuam neste processo.

interno é importante, pois o mesmo já conhecia a cultura da cooperativa, facilitando o processo de cooperação entre os diversos atores internos e também levava a credibilidade desta equipe da cooperativa para os cooperados.

Outro membro interno que merece destaque é o Marco Antônio Hensel, gerente administrativo-financeiro, que recebeu este cargo durante o Repensando a Copagril, antes era gerente financeiro. Ele foi fundamental no processo de captação de recursos financeiros para execução do projeto, pois também foi necessário liberar garantias que estavam em outros contratos e não eram mais necessárias, acumular os recursos dos lucros dos anos anteriores e ir junto aos bancos buscando aprovar o financiamento ao empreendimento.

4.5.6.2 Financeiros

O segundo tema na mobilização de recursos são os financeiros, fundamentais para um projeto desta magnitude. Para tratar deste assunto é necessário fazer um resgate ao Repensando a Copagril, que possibilitou a cooperativa voltar a ser solvente e ter lucro operacional após anos de dificuldades financeiras. Este programa foi fundamental para que a Copagril pudesse planejar realizar novos investimentos. Outro fator importante foi o Recoop, programa governamental de renegociação das dívidas das cooperativas agroindustriais, que permitiu a Copagril estender o prazo de sua dívida e fazê-lo a juros menores do que os que estavam vigentes. O Recoop permitiu um reequilíbrio do fluxo de caixa e somadas às ações do Repensando a Copagril, que trouxeram a redução de custos da cooperativa, possibilitou a mesma voltar a ter lucro. Este lucro começou a ser acumulado, com o objetivo de utilizá-lo em novos investimentos, que posteriormente foi definido pela sua aplicação no complexo avícola.

A segunda etapa da questão financeira foi a liberação de garantias que estavam em empréstimos realizados anteriormente, mas eram superiores ao necessário para o montante da dívida atual. Em virtude disso teve que ser feito todo um trabalho para liberar as garantias que não eram mais necessárias nos empréstimos antigos, para que as mesmas pudessem ser utilizadas na captação de recursos para a construção do Complexo Avícola. Para executar este trabalho o presidente e o gerente administrativo financeiro viajaram bastante a Brasília, pois as garantias estavam atreladas ao Banco do Brasil.

Também foram mobilizados recursos pela venda do capital social que a Copagril tinha na Cooperativa Central Cotriguaçu. No momento em que decidiu investir na diversificação das suas atividades e Copagril optou por vender a cota-capital que possuía na Cotriguaçu, empregando este dinheiro na construção do complexo avícola.

Outra forma de captação de recursos financeiros para a execução do projeto avícola foi a busca de financiamento junto as instituições financeiras. O gerente administrativo financeiro relatou que ele e o presidente foram a seis ou sete instituições financeiras para entregar o projeto de construção do complexo avícola e buscar que uma delas financiasse este investimento. Quem reconheceu a oportunidade foi o BRDE, mas ele pediu uma parceria com o BNDES para que cada um dos bancos emprestasse 50% do valor solicitados. Após esta solicitação o projeto ficou quase um ano aguardando a liberação do BNDES. Devido a esta lentidão o gerente financeiro e o presidente conseguiram agendar uma reunião junto às autoridades do BNDES para expor todo o projeto do complexo avícola da Copagril. Após esta apresentação, de quase uma hora, o projeto foi aprovado em menos de uma semana. Outro entrevistado destacou que um dos empecilhos para a não liberação dos recursos era a elevada concentração da atividade avícola no oeste paranaense e o banco tinha receio que isso comprometesse a viabilidade do projeto.

4.5.6.3 Apoio Governamental

O terceiro tópico associado à mobilização de recursos é a busca de apoio governamental para conseguir 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 elas perderam devido à formação do lago da hidrelétrica, pois perderam a capacidade produtiva destas áreas. Estes *royalties* fazem com que algumas prefeituras vivam uma situação financeira superior a média dos municípios paranaenses. Algumas prefeituras buscam aplicar uma parte destes recursos em projetos que tragam empregos e impostos futuros para o seu município.

Como o frigorífico da Copagril é um investimento de grande porte, com a expectativa de gerar 2 mil empregos na terceira fase do projeto, algumas prefeituras

ficaram interessadas em atrair este empreendimento para sua cidade. A cooperativa percebeu esta oportunidade e divulgou uma 'carta de intenções' para todos os municípios, relatando o projeto e solicitando 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. Esta 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 cada uma das propostas foram avaliadas individualmente. A melhor proposta recebida pela Copagrill foi feita pelo município de Santa Helena, que é uma cidade de médio porte, com 23 mil habitantes, porém ela está localizada em um dos extremos da área de atuação da Copagrill, ficando 60 km distante da sede da cooperativa e distante da maioria das propriedades dos seus cooperados. Portanto, apesar da vantagem financeira da proposta apresentada pela prefeitura de Santa Helena a localização do município tinha algumas desvantagens para que o frigorífico fosse construído lá, pois elevaria os custos logísticos no momento em que a planta entrasse em operação. Outras duas propostas que a cooperativa recebeu, que foram bastante similares, foram realizadas por Pato Bragado (4.823 habitantes) e Entre Rios do Oeste (3.992 habitantes). Porém, o fato de serem pequenos municípios levou a cooperativa a analisar fatores como a disponibilidade de mão de obra para o empreendimento, além dos problemas sociais que um investimento deste porte poderia trazer para estes pequenos municípios. Em virtude destes fatores a Copagrill achou melhor não construir o frigorífico nestas cidades. O entrevistado D relata que a decisão foi muito mais voltada para a visão do problema social e que após tomada a decisão eles voltaram a conversar com os prefeitos destes municípios e mostraram que a proposta era ótima, só que os municípios não possuíam a infra-estrutura necessária para instalar um empreendimento deste porte. Segundo este entrevistado os prefeitos compreenderam a decisão da cooperativa.

A outra proposta recebida pela Copagrill foi feita pelo município de Marechal Cândido Rondon (46.799 habitantes), está localizada a Sede da cooperativa. Porém, o município não apresentou uma boa proposta para a cooperativa, era a menos vantajosa das propostas apresentadas, conforme

relataram os entrevistados. Porém, devido a localização do município e pelo fato de 50% dos associados da Copagril residirem no município a cooperativa achava que era a melhor localização para o frigorífico, por isso foi feita uma contra-proposta solicitando que o município melhorasse a sua proposta inicial. Buscando alcançar os termos solicitados pela Copagril o município buscou uma parceria com o governo do estado e conseguiu melhorar a sua proposta. Apesar de melhorada essa proposta chegou apenas a 50% do que foi proposto pelo município de Santa Helena. Apesar disso, conforme relata o Entrevistado I:

O que nós ganhamos do município de Rondon nós poderíamos ganhar de outro município, até de Pato Bragado e Entre Rios, financeiramente estas propostas eram mais vantajosas para nós do que Marechal Rondon. Santa Helena nem se fala, [a proposta] era muito grande. 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.

A decisão de construir neste município foi uma decisão técnica. O apoio governamental que foi prometido possibilitou arcar com uma parte dos investimentos do empreendimento. Porém, vários entrevistados destacaram que ficaram frustrados com a participação do governo estadual e municipal, pois nenhum dos dois cumpriu o que haviam prometido. Apesar do apoio governamental, o Entrevistado I, fez questão de destacar que quem colocou o frigorífico no município não foi a prefeitura, foi a Copagril, conforme suas palavras: “Estar em Rondon foi uma decisão da Copagril, não foi mais de ninguém externo”.

4.5.6.4 Apoio das cooperativas

Outro recurso, mobilizado para permitir a construção do frigorífico, foi o apoio das cooperativas. Vários entrevistados destacaram o fato das cooperativas se considerarem co-irmãs, procurando uma auxiliar a outra. O apoio das outras cooperativas da região foi fundamental para a viabilização do Complexo Avícola na Copagril, como relata o entrevistado B:

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 co-irmãs e abriram tudo.

Um segundo entrevistado destacou que o engenheiro contratado, que estava concluindo o projeto da cooperativa Lar, foi recomendado pela cooperativa. Os gargalos e dificuldades que existiam na parte de fomento, localização e planta industrial foram relatados pelas outras cooperativas para que a Copagrill evitasse cometer estes mesmos erros. Por isso as visitas, já relatadas anteriormente, foram também fundamentais para aperfeiçoar o projeto da Copagrill. O entrevistado E também destacou que durante a visita para as cooperativas elas mostraram o cenário mundial e brasileiro do mercado de carne de aves, demonstrando que este era um bom investimento, pois o consumo de carne de aves está em crescimento e existe mercado para o produto final.

Outra forma de apoio que receberam das cooperativas foi a parceria realizada com a Copacol para que a Copagrill abatesse as aves produzidas nos aviários dela. Esta parceria foi feita em um período no qual a Copagrill ainda estava iniciando as suas atividades na planta industrial e quando o número necessário de aviários para operação da indústria não estavam concluídos. Nesta parceria a Copagrill abatia 50 mil frangos para a Copacol, possibilitando diluir os custos fixos em virtude do aumento da produção.

4.5.6.5 Acumulação de insumos

Outro fator relacionado à mobilização de recursos é a acumulação de insumos que já eram produzidos na própria Copagrill, no caso o milho produzido pelos seus cooperados, que usualmente era vendido ao mercado. Porém, a partir do momento em que foi definido que a Copagrill iniciaria a construção do Complexo Avícola a cooperativa optou por iniciar a estocar este produto, pois ele é um componente fundamental para a ração de aves.

4.5.6.6 Legitimidade da equipe de gestão

Outro fator é a utilização da legitimidade da atual equipe de gestão, que assumiu a direção da Copagrill em 2000. A credibilidade dessa equipe se deve ao fato da Copagrill voltar a distribuir sobras (lucro) entre os cooperados, após anos sem apresentar um bom desempenho financeiro. Assim, os funcionários e colaboradores acreditavam no que esta gestão estava fazendo e sentiam confiança na proposta

apresentada por ela. Então a mobilização desta legitimidade foi importante para que o quadro social e funcionários acreditassem na viabilidade deste novo projeto e todos participassem do processo de construção do frigorífico.

4.5.7 Elaboração e edição do projeto

A adoção de uma ideia que está presente no campo geralmente implica em alguma forma de edição, que é necessária ou para adaptá-la ao contexto da organização que está adotando ou para aperfeiçoar a ideia, conforme descrevem Sahlin e Wedlin (2008).

No caso da construção do complexo avícola pela Copagril a proposta inicial era tentar ingressar no negócio com investimento da ordem de R\$ 10 milhões e capacidade de abate de 30 mil aves/dia e, a partir deste início, trabalhar no crescimento do complexo avícola. Porém, durante a elaboração do projeto percebeu-se que valia a pena fazer um investimento maior e iniciar com uma capacidade maior de abate, em virtude disso já foi aprovado na Assembléia uma proposta que previa R\$ 19 milhões de investimento e capacidade de abate de 140 mil aves/dia. Mas durante a execução do projeto foram surgindo novas possibilidades, que permitiu a Copagril ampliar o projeto para a capacidade de abate de 160 mil aves/dia. O total de investimento, conforme divulgado na mídia, foi de R\$ 35 milhões para a construção do frigorífico, chegando a mais de R\$ 100 milhões se for considerado todo o complexo avícola. A Figura 4 apresenta uma imagem aérea da Planta Industrial de aves da Copagril.



Figura 4 – Imagem aérea da planta industrial de aves da Copagril
Fonte: Site Copagril

Na questão relacionada à construção do frigorífico a Copagril teve a oportunidade de visitar e conhecer a fundo algumas plantas industriais de outras

cooperativas. O gerente industrial, durante a sua entrevista, informou que o modelo da planta industrial construída pela Copagril tomou como base a construída pela Lar e melhorou ela, buscando resolver os problemas que foram percebidos pelo engenheiro. Lembrando que o engenheiro que desenvolveu o projeto da Copagril havia trabalhado anteriormente no projeto da Lar. O gerente industrial relatou que durante a construção da indústria, sempre que tinha uma dúvida elas podiam consultar as outras cooperativas e até mesmo visitar a planta delas. Com as melhorias feitas a Copagril tem hoje, segundo o Ministério da Agricultura e Pecuária, a melhor e mais moderna planta do Brasil, conforme relatou o Entrevistado A.

Um dos principais aspectos inovadores da planta industrial construída pela Copagril é a automação de vários processos. Segundo o gerente industrial “a princípio nós não tínhamos essa ideia [automação], até porque nós tínhamos um limitante que era o financeiro. Mas aí começamos a analisar a dificuldade, custo *versus* benefício de contratação de pessoas e aí automatizamos vários pontos”. Este aumento do nível de automação da planta também foi possível pelos bons resultados financeiros que a Copagril conquistou nos anos em que estava construindo o frigorífico. Foi o investimento em automação o principal responsável pela elevação do investimento realizado na planta industrial, que passou os R\$ 19 milhões aprovados inicialmente na assembléia, para os R\$ 35 milhões, que foi o custo oficial da obra.

Em relação à área gerencial a Copagril também procurou seguir o que já era realizado nas outras cooperativas. Nas palavras do gerente industrial: “a parte gerencial o que a gente fez, mais ou menos copiou o mesmo modelo deles, melhorando algumas coisas. O que nós fizemos foi trazer alguns profissionais que conheciam, que eram da área.” Novamente é destacado o papel de profissionais chave que foram contratados com o objetivo de trazer o conhecimento que detinham deste mercado e atividade para a Copagril. Conforme destacou o gerente industrial: “Então nós tomamos esse cuidado e tentamos trazer pessoas experientes do mercado, pra ter sucesso. Então acho que essa foi uma das nossas visões que nós acertamos. Tocar isso aí com pessoas que tinha *know-how* já também.”

4.5.8 Construção dos aviários

O processo de convencimento dos cooperados a construir aviários em suas propriedades está alinhado ao processo de convencê-los a aprovar a proposta de

construir o Complexo Avícola na Copagril. Portanto, os argumentos utilizados para convencer os diversos cooperados foram os mesmos já explanados no momento em que foi falado da apresentação do projeto para o quadro social da cooperativa. Porém, serão destacados alguns fatores que foram lembrados pelos cooperados entrevistados. Eles citaram o fato de que era uma oportunidade de diversificar as atividades da sua propriedade, criando uma nova fonte de renda, o que possibilitaria ampliar suas receitas e quem sabe até mesmo manter os seus filhos na propriedade rural, visto que a renda passaria a ser mais atraente. Outra questão lembrada por todos os entrevistados foi a comparação entre a renda de um aviário com a renda de alqueires de terra plantados com cereais. Isso demonstrava que, apesar do elevado investimento, o aviário possibilitaria uma boa renda futura, incentivando-os a entrarem neste novo negócio. Também foi lembrada a questão de ser uma atividade que não exige muito esforço físico, ao contrário da leiteira e suína, facilitando o trabalho na propriedade rural. Era uma atividade que remunerava bem o produtor, trazendo uma nova possibilidade de ganho para a propriedade. Um último fator apontado é a questão climática, pois através do aviário o produtor ficaria menos vulnerável a variações climáticas que podem ser tão desastrosas para o produtor de cereais.

Apesar das inúmeras vantagens apontadas pela Copagril para que os produtores entrassem na atividade avícola eles permaneciam com certo receio que se devia ao elevado investimento necessário para a construção do aviário. Um dos cooperados entrevistados relatou que no momento em que estava tomando a decisão de construir o aviário ele ficou receoso, pois era um investimento elevado. Conforme ele relatou “A minha área valia na época 260mil, eu fiz um investimento de 200 (mil). Se não se viabilizasse você iria ficar no zero.” Ele informou que a partir do momento em que recebeu o primeiro lote de pintinhos, percebeu que é uma atividade rentável e que pagará o investimento, por isso ele está buscando, após quatro anos na atividade, fazer o segundo aviário.

A Copagril procurou apoiar a construção dos aviários com a disponibilização de uma planta modelo, sem custo para o cooperado, além de todas as instruções técnicas relacionadas à construção. Para isto foram contratados funcionários especializados que estavam à disposição dos cooperados. A cooperativa também procurou indicar empresas fornecedoras confiáveis com as quais o produtor poderia negociar tranquilamente.

A Copagril também desempenhou um papel fundamental no apoio a captação de recursos financeiros necessários para a construção do aviário. A maioria dos cooperados, por serem pequenos produtores, dependeu de empréstimo junto a instituições financeiras para viabilizar o empreendimento. Buscando viabilizar o empreendimento a Copagril buscou junto ao BRDE e BNDES uma linha de financiamento exclusiva para financiar os cooperados na construção dos aviários, que era feito via Sicredi (Banco Cooperativo). Porém o banco tinha a possibilidade de dar crédito apenas para quem ele queria e a Copagril tinha interesses maiores, principalmente na agilidade do processo, pois dependia dos aviários para a viabilização do Complexo Avícola. Para acelerar o processo de liberação de financiamento a Copagril optou por se tornar avalista do empréstimo junto ao BRDE, não abrindo mão de uma garantia real por parte do produtor que está contraindo o empréstimo. Após esta atitude, aliada a planejamento do fluxo, o prazo de liberação do empréstimo foi reduzido de mais de 100 dias para menos de 60, prazo este que é contado a partir da aprovação do projeto pela cooperativa, que analisa tanto a parte técnica quanto econômica do projeto antes de encaminhá-lo aos bancos.

O apoio governamental também esteve presente na construção dos aviários. A Copagril desenvolveu uma parceria com as prefeituras dos municípios da sua área de atuação, que se comprometeram a fazer a terraplanagem para a construção dos aviários, barateando o custo de construção do mesmo.

No momento em que o produtor estava analisando a possibilidade de construir o aviário na sua propriedade ele procurava visitar outros produtores que já estavam atuando na atividade. Estes diálogos entre produtores foram importante para que ele pudesse perceber que a atividade era rentável e que valia a pena realizar o investimento. Procurando difundir mais esta questão a Copagril publicava em sua revista matérias retratando os primeiros aviários que foram construídos, o recebimento dos primeiros lotes de pintinhos, destacando as falas de produtores.

Outro fator que auxiliou o cooperado a tomar a decisão de construir o aviário foi o fato dos dirigentes também construírem aviários em suas propriedades. O Entrevistado A relatou que em um primeiro momento a decisão era dar prioridade aos próprios cooperados, portanto os diretores não construiriam aviários em suas atividades, porém existiram questionamentos de alguns associados falando: “Se é tão bom, então porque o diretor não faz?”. Em virtude destes questionamentos percebeu-se a importância dos diretores construírem em suas propriedades, então

logo eles optaram por iniciar esta construção, atualmente os três diretores executivos tem aviários em suas propriedades. Vários entrevistados destacaram que o exemplo dos dirigentes foi um importante motivador para o associado, pois demonstra claramente que eles acreditam no negócio e que ele é bom para o produtor. Nas palavras do Entrevistado F: “Eu acho que foi uma das partes chaves, que os diretores fizeram e o associado: se o diretor vai, então vamos lá, vamos fazer que vai dar certo.”

A resposta dos produtores em termo de construção de aviários foi positiva, mas em alguns períodos ela foi mais lenta do que o inicialmente planejado. Contribuíram para isso a dificuldade na liberação de financiamento, licença ambiental e até mesmo a falta de matéria prima para a construção dos aviários como telha e madeira, em virtude da grande demanda desses insumos na região oeste do Paraná, pois além da Copagril estar iniciando a sua atuação no Complexo Avícola outras integradoras também estavam ampliando as suas plantas industriais e, conseqüentemente, o número de aviários no campo. Em um primeiro momento alguns produtores também ficaram com um pouco de receio e optaram por esperar outros produtores entrar na atividade para ver se ela era realmente rentável antes de realizar este elevado investimento necessário para a construção do aviário.

Os três cooperados entrevistados informaram que a atividade está trazendo um retorno financeiro para eles igual ou superior ao divulgado inicialmente pela Copagril, no momento em que os estava incentivando a construir aviários. Este é um fator que eleva a credibilidade da direção da Copagril, um importante ativo para o caso de optar por iniciar um novo projeto de diversificação.

4.5.9 Copagril enquanto organização cooperativa

O fato de a cooperativa ser formada pelos associados que residem a anos no município auxiliou a elevar a credibilidade em torno do projeto perante a sociedade, pois ela percebe que é um investimento sério, que não ocorreria o fato de construir o empreendimento e em poucos anos ir embora. Além disso a Copagril também já tinha atividades relacionadas como a produção e estocagem de grãos que são fundamentais para a produção da ração. Outra grande vantagem é o fato da Copagril ter os associados dispostos em diversificar a atuação da sua propriedade em parceria com a empresa da qual eles são donos. Qualquer outra empresa provavelmente teria mais dificuldade em mobilizar os produtores rurais a construir

aviários em suas propriedades. Como donos, os cooperados também tem interesse no sucesso dos empreendimentos encampados pela Copagril, demonstrando a importância do capital social que a empresa possui ao adotar esta forma de organização.

Porém, o gerente administrativo-financeiro destacou um aspecto negativo da organização cooperativa, a captação de recursos. Segundo ele atualmente no Brasil as empresas Sociedade Anônimas (S.A.) possuem muito mais facilidade de captar recursos para investimento, principalmente através da abertura de capital na bolsa de valores. Soma-se a isso ao fato de muitas cooperativas ainda terem uma administração e gestão inadequadas, que faz com que o setor não tenha uma boa imagem. Vários entrevistados destacaram que o Paraná tem sido uma exceção na gestão das cooperativas, com boas gestões, respaldadas por uma instituição representativa forte e atuante. Em resumo o gerente administrativo-financeiro destaca que: “Sendo cooperativa, hoje, nessa década principalmente, está muito mais difícil do que ser uma outra empresa. Nós temos que provar muito mais, o processo de gestão, do que uma empresa privada.”

Nesta seção foi relatado como ocorreu o processo de construção do Complexo Avícola na Copagril sobre uma perspectiva histórica, apresentando as ações e fatos ocorridos ao longo de uma linha do tempo. No próximo tópico será apresentado um esforço analítico, que a partir da síntese do caso analisado proporcionou a criação de uma nova proposta de classificação das ações.

4.6 CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES

Esta síntese analítica se propõe a relatar as principais ações empreendidas pelos atores sociais no processo de construção do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copagril, procurando classificá-las de acordo com o seu propósito e justificando esta proposta de classificação. O objetivo desta classificação é ampliar o diálogo, tanto com os praticantes quanto com os teóricos da área, sobre as ações empreendidas no processo de adoção de um novo projeto pela organização. Apesar das ações empreendidas pelos atores sociais da Cooperativa Agroindustrial Copagril no processo de construção do Complexo Avícola serem únicas sob diversos aspectos – e dificilmente ações similares serão adotadas por outras organizações que estão adotando um novo projeto – considera-se que a

classificação, baseada no propósito da ação, permitirá um frutífero diálogo com outros estudos realizados neste tema.

Primeiramente é importante explicar o porquê da escolha de categorizar as ações com base em seu propósito. O estudo da estratégia dentro da teoria das organizações objetiva compreender como ações intencionais afetam o resultado, pois o objetivo é entender como ocorre a relação de diversas ações e de que forma o gestor poderá atuar futuramente com o objetivo de chegar a um determinado resultado. Portanto, o estudo de estratégia não está focado na análise de como o acaso levou a organização a determinado resultado e sim em como diversas ações realizadas por inúmeros atores aproximaram a organização do resultado almejado. Sendo assim, o foco da análise sobre a ação nos estudos estratégicos deve estar sobre as ações desempenhadas com a intenção de realizar algo, ou seja, com um propósito, ou conforme descrito por Lawrence, Suddaby e Leca (2009) quando falam sobre trabalho institucional, estudar ações intencionais desempenhadas por indivíduos ou organizações. Com isso, a proposta de classificar as ações, com base em seu propósito inicial, busca possibilitar aos gestores ampliar a reflexão sobre as ações que desempenham com o objetivo de alcançar determinado resultado.

Antes de avançar nas explicações referentes à classificação proposta é importante ressaltar alguns aspectos relacionado a ação. Primeiro, a ação ocorre em determinado momento histórico (EMIRBAYER e MISCHÉ, 1998). Isto implica que o ator social, no momento da escolha da ação, está limitado entre as possibilidades de curso de ação que ele consegue perceber como alternativas. A estrutura que o cerca também restringe a possibilidade de escolha de algumas ações, ao mesmo tempo que o possibilita para tomar outras ações (GIDDENS, [1984]2009). As ações empreendidas pelo ator são contextuais e históricas (MEYER; JEPPELSON, 2000). Caso a ação seja separada do ator social corre-se o risco de cair em pressupostos deterministas, contrários a Teoria Institucional. O conceito de legitimidade, conforme descrito por Deephouse e Suchman (2008) pode ser útil na relação da ação com o contexto histórico. O ator social tende a escolher ações que são consideradas legítimas no ambiente no qual ele está inserido. As ações legítimas são aquelas percebidas como desejáveis e adequadas para dados sistemas de valores e normas, que são socialmente construídos.

Segundo, quando se analisa as ações desempenhadas por indivíduos é preciso destacar que eles (indivíduos) estão imersos em organizações, que por sua vez estão imersas em campos organizacionais (BATTILANA; D'AUNNO, 2009).

Terceiro, no presente estudo as ações estão relacionadas ao “fazer”, que deve ser compreendido como ações escolhidas com vistas a alcançar um objetivo anteriormente proposto. No caso analisado são as ações relacionadas à construção do Complexo Avícola pela Copagril. Apesar das ações estarem relacionadas a um objetivo elas precisam ser analisadas sob a perspectiva do momento da “escolha da ação”, não do “desenrolar dos eventos”. Por exemplo, no caso analisado o presidente propôs que os diretores e gerentes fossem visitar outras cooperativas, com o propósito de que eles pudessem conhecer melhor o negócio e perceber a viabilidade do empreendimento. Esta ação foi desenvolvida com o objetivo de convencer os diversos atores que participariam do processo de construção do complexo avícola, sendo que isto foi o que de fato aconteceu no caso analisado. Porém, as visitas poderiam gerar uma divisão de opinião entre o grupo de gerentes e diretores da cooperativa, pois alguns poderiam enumerar motivos para demonstrar que não seria bom para a Copagril entrar neste novo negócio. Mesmo neste caso a ação empreendida (visitar as cooperativas), continuaria sendo uma ação relacionada ao convencimento de outros atores para a construção do complexo avícola, pois a análise está relacionada ao ato de fazer, não aos resultados que este ato implica.

O fato de este trabalho focar a análise das ações não implica que ele não contemple a influência da estrutura. Faz-se necessário destacar novamente que o papel da estrutura é fundamental para uma correta compreensão da ação desenvolvida pelos atores sociais, considerando que ela tanto habilita quanto restringe a ação humana. O caso analisado apresenta interessantes exemplos da relação destes dois fatores. Primeiro, os bons resultados financeiros recentes da Copagril habilitavam ela a buscar negócios para reinvestir estes lucros na organização, abrindo a possibilidade de diversificar sua atuação. Segundo, a presença de complexos avícolas em várias cooperativas da região, foi um grande habilitador da ação de diversificar por meio da atividade avícola. Terceiro, o elevado investimento necessário para a construção do complexo avícola, quando comparado com o tamanho da Copagril, era um fator inibidor, visto que muitos acreditavam que seria inviável para a cooperativa entrar em um empreendimento deste porte. Estas resistências, decorrentes de fatores contextuais tiveram que ser vencidas por meio

de ações de convencimento, para que o projeto pudesse ser executado. Outro exemplo que pode ser utilizado para demonstrar a restrição da estrutura é a limitação de opções que a Copagril tem para conseguir os recursos financeiros necessários para a execução do empreendimento. Em virtude de ser uma organização cooperativa ela não tinha a possibilidade de captar recursos via mercado de capitais, devido às restrições legais existentes no país, isto a deixou dependente do financiamento via banco de fomentos, que chegaram a dificultar a liberação dos recursos.

As ações tratadas ao longo do trabalho são todas aquelas relacionadas à adoção de uma nova ideia pela organização, no caso a construção do Complexo Avícola pela Copagril. Estas ações foram desenvolvidas por diversos atores, especialmente dirigentes e gerentes da Copagril que atuaram neste processo, além de outras pessoas, que não foram percebidas nesta análise, mas de alguma forma contribuíram com o resultado final da construção do complexo avícola.

Durante a análise do caso percebeu-se que existe uma gama variada de ações que podem ser realizadas pelos atores sociais com o objetivo de alcançar o resultado esperado. Porém, ao refletir sobre as diversas ações empregadas pelos atores sociais na construção do complexo avícola da Copagril percebeu-se que elas poderiam ser agrupadas de acordo com o propósito ou finalidade para a qual elas foram empregadas. Considerou-se que as ações foram empreendidas pelos atores sociais com o objetivo de alcançar quatro propósitos distintos em relação ao projeto: identificar, convencer, editar e implementar.

A classificação das ações empreendidas para o desenvolvimento do projeto não implica na criação de fases ou etapas, pelo contrário, o caso analisado demonstra que existem ações que são feitas em um mesmo período de tempo podem corresponder a duas categorias distintas. Por exemplo, no período inicial em que o presidente trabalhou na elaboração do projeto ele realizou ações nas quais buscava identificar melhor a ideia (como os diálogos com presidentes de outras cooperativas) e também editava o projeto para adaptá-lo ao contexto da Copagril, buscando reduzir a sua escala a um nível de investimento que a organização suportasse. A seguir serão descritas cada uma das categorias propostas.

As ações categorizadas como **identificação** estão relacionadas ao processo de reconhecimento da ideia que pretende ser adotada pela organização. Aqui também são incluídas ações que permitem os condutores institucionais trazer a ideia

até o ator social para que o mesmo a reconheça, como a participação de reuniões que permitiram aos sistemas relacionais desempenhar papel importante no caso analisado. Falar de ações com o propósito de identificar possibilita que o gestor olhe para o campo organizacional como um ambiente que possui ideias inovadoras que podem ser adotadas pela sua organização.

As ações relacionadas ao **convencimento** são as que procuram criar um significado compartilhado que suporte a execução do projeto entre os diversos atores que atuarão no projeto. As principais ações do caso relacionado fizeram uso de estratégias discursivas, que buscavam divulgar argumentos que suportassem o projeto apresentado, para que o mesmo fosse aceito por outros atores. Porém, aqui também podem ser feitas ações que façam uso de outros recursos, com o objetivo de conquistar o apoio de outros atores para a ideia proposta.

Na categoria que trata da **edição** estão agrupadas as ações que transformaram a ideia original e a adaptaram ao contexto da organização. O processo de edição da ideia é dinâmico, não ocorre apenas uma única vez, mas sim várias vezes ao longo do processo de adoção da ideia, procurando sempre adequá-lo a organização, que também é dinâmica. No caso analisado a primeira edição procurou reduzir o investimento necessário para a construção do complexo avícola, adequando-o a realidade da cooperativa. Porém, com os bons resultados financeiros auferidos pela Copagrill durante o processo de construção do complexo avícola, somada a percepção da dificuldade de contratação de mão de obra para o frigorífico optou-se por elevar o investimento inicial para que fosse realizada uma maior automatização do processo produtivo, demonstrando o caráter dinâmico do processo.

As ações categorizadas como **implementação** procuram relacionar as diversas atitudes tomadas pelos atores que foram fundamentais para transformar o projeto de ideia em realidade, são as ações relacionadas ao fazer acontecer. Alguns exemplos apresentados no caso são as que buscaram mobilizar recursos financeiros para o investimento, como a captação de empréstimos junto a bancos de fomento e a venda da cota-capital que a cooperativa detinha da Cotriguaçu.

A seguir é apresentado um pequeno relato do caso que demonstra que estas ações ocorrem de maneira simultânea, com o objetivo de destacar que a categorização não deve ser compreendida como etapas. Logo após a identificação da ideia, já foi iniciado o processo de edição, visando adaptá-la a organização,

reduzindo o porte da planta industrial para adequar ao nível de investimento que a Copagril poderia arcar. A ideia foi apresentada para os outros membros da organização já editada, procurando demonstrar que a ideia era viável para a organização. Para convencer este primeiro grupo foram utilizados o discurso – que procurou destacar aspectos positivos da ideia: diversificação, agregação de valor, crescimento organizacional, lucros, melhorar a vida do produtor, atividade para pequena propriedade, bons resultados nas organizações vizinhas – e as visitas a organizações que já desenvolviam esta atividade. As visitas a estas organizações foram fundamentais para o convencimento dos outros membros da diretoria e gerentes que estavam envolvidos no projeto, conforme estes atores relataram em suas entrevistas.

Portanto, as organizações do campo que atuavam na atividade tiveram um papel relevante na identificação da ideia e no convencimento dos envolvidos no projeto, demonstrando que a Copagril foi privilegiada pelo fato da ideia já estar presente no campo. A presença da ideia no campo não facilita apenas a identificação da mesma, mas também foi fundamental para o processo de convencimento de outros membros da organização de que a ideia é viável e merece ser estudada com carinho e pode ser adotada. Além disso, é uma referência muito mais clara para o processo de edição da ideia, pois ela está sendo transportada de uma organização similar. Um fato interessante é que no município vizinho a Marechal Cândido Rondon existe uma empresa privada que atua no complexo avícola, porém em nenhum momento ela foi citada como referência pelos entrevistados. Isto demonstra que as organizações tendem a olhar para outras organizações semelhantes quando estão tentando adotar uma nova ideia e procuram copiar e editar as ações dessas organizações mais semelhantes, no caso, cooperativas agrícolas.

Os textos teóricos utilizados como base apresentam com grande destaque ao convencimento do projeto, relatando o uso de estratégias discursivas e mobilização de recursos para este fim específico. Na análise do caso percebeu-se que as ações relacionadas a esta categoria são importantes no processo, porém ela não pode ser dissociada para outras ações (identificação, edição e implementação), nas quais também são utilizados o discurso e mobilizados recursos, como por exemplo o recurso de ordem relacional que foi fundamental para a identificação da ideia, visto que o presidente da Copagril utilizou-se dos canais de relacionamento que possuía

com os outros presidentes das cooperativas para dialogar sobre o projeto de complexo avícola que ele estava planejando. Na fase de edição também foi utilizado o bom relacionamento existente entre as cooperativas, o que possibilitou conhecer mais a fundo o projeto realizado anteriormente e, até mesmo, corrigir falhas que foram apontadas pelas empresas que já possuíam o complexo avícola. Por último, na etapa de implementação tiveram que ser mobilizados diversos recursos para viabilizar a construção do empreendimento. Foram utilizados recursos financeiros, mobilizados pela cooperativa, mas também se buscou outros recursos que auxiliassem este processo, como o apoio governamental, que possibilitou a ampliação do nível de investimento da Copagrill.

Na página seguinte será apresentado o Quadro 2, que busca agrupar as diversas ações, empreendidas pelos atores sociais para a construção do Complexo Avícola da Copagrill, de acordo com o seu propósito. Estas ações foram apresentadas na seção anterior desta análise, na qual é relatada a construção do complexo avícola baseado na linha de tempo das atividades.

Além das questões diretamente relacionadas à ação, o trabalho procurou analisar a importância dos atores sociais no processo de construção do Complexo Avícola. Fligstein (1997) destaca que existem atores sociais detentores de habilidades sociais que os capacitam a motivar a cooperação de outros indivíduos no projeto, por meio da criação de significados comuns. Diversos atores desempenharam este papel no caso analisado, inicialmente as ações foram desempenhadas pelo presidente da cooperativa. Mas a partir do momento em que os membros do conselho administrativo e equipe gerencial foram convencidas da importância do projeto, eles também passaram a compartilhar os significados que suportavam a realização da ideia. Portanto, o resultado final é fruto da ação de diversos membros da organização.

O presidente da Copagrill foi fundamental na etapa de identificação da oportunidade da cooperativa diversificar suas atividades por meio da construção do Complexo Avícola. O fato de ele participar de reuniões regulares com presidentes de outras cooperativas, que já desenvolviam esta atividade, na Frimesa o auxiliou a perceber a existência dessa oportunidade. Outros fatores que merecem destaque e foram importantes para que diversos atores apoiassem a ideia foram: os bons resultados financeiros conquistados pelas outras cooperativas nesta atividade; o fato

de agregar valor a sua produção e também de possibilitar uma nova oportunidade de negócio para os seus cooperados.

Propósito	Ações
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por oportunidade para diversificar os negócios da cooperativa • Percepção da estratégia de atuação no mercado avícola • Participação em reuniões da Frimesa (condutor) • Participação em congressos, palestras, cursos e viagens (condutores) • Conversas com dirigentes de cooperativas que já atuavam no negócio avícola
Edição	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um pré-projeto com um complexo de demandasse menor investimento • Contratação de engenheiros que atuariam no desenvolvimento do projeto • Elaboração do projeto do Complexo Avícola (frigorífico com capacidade para abater 160 mil aves/dia) • Visitas a outras cooperativas com o objetivo de conhecer a planta industrial e corrigir possíveis gargalos • Automatização do projeto • Correção de gargalos detectados em outras plantas • Adaptação do fomento para a realidade da Copagril
Convencimento	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da proposta adaptada • Discurso – resultados econômicos positivos • Discurso – resultados sociais positivos, manter o homem no campo • Visita a cooperativas que já atuavam no setor • Discurso – agregação de valor na produção da cooperativa • Discurso – não dependência do clima para a produção • Apresentação de fontes de financiamento para o empreendimento • Apresentação do projeto em reuniões de núcleos • Debate sobre o projeto em pré-assembléias
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do projeto em Assembléia Geral • Contratação de profissionais com experiência • Busca por fontes de financiamento • Busca de apoio governamental • Acúmulo de capital para investimento • Acúmulo de insumos para posterior produção • Aprovação do projeto junto a órgãos públicos (IAP) • Construção da Fábrica de Ração • Fontes de financiamento para os produtores

Quadro 2 – Categorização das ações empreendidas na construção do complexo avícola da Copagril

Na presente análise foi possível perceber a importância dos atores sociais para que a Copagril construísse o seu complexo avícola. Demonstrando que o processo de adoção de uma ideia já presente no campo organizacional depende de ações, realizadas por indivíduos presentes nas organizações.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso nasceu como fruto de questionamentos sobre a participação dos atores no processo pelo qual uma organização adota uma ideia que está presente no seu campo organizacional. Estudos recentes da teoria institucional, especialmente os relacionados ao empreendedorismo institucional, já analisam o papel desempenhado pelos atores na adoção de uma nova ideia, mas o seu objeto são inovações no campo organizacional. Nos casos descritos por estes estudos (HARDY; MAGUIRE, 2008) os atores fazem uso de grande energia com o objetivo de demonstrar para outros indivíduos ou organizações que a ideia merece ser adotada, utilizando o discurso e mobilizando recursos com o objetivo de suportá-la. Ao analisar estes trabalhos fica evidente que os atores sociais desempenharam um papel relevante para que a nova ideia pudesse ser adotada no campo organizacional.

Com o objetivo de ampliar a compreensão teórica, o presente trabalho procurou utilizar estes estudos como base para compreender o papel dos atores sociais no processo de adoção de uma ideia que já está presente no campo organizacional. Portanto, enquanto a maioria dos trabalhos sobre agência analisa a mudança divergente, este trabalho estudou uma mudança convergente.

No caso analisado os atores sociais que participaram do processo são indivíduos e grupos dentro da organização. Como atores sociais envolvidos podem ser destacados o presidente, o atual gerente da planta industrial, além de todos os gerentes da organização no período e dos diversos membros dos conselhos de gestão da cooperativa. Portanto, são destacados os atores individuais, que segundo Battilana, Leca e Boxenbaum (2009) também desempenham um papel importante nos processos de mudança organizacional.

No caso analisado ficou claro que as ideias não circulam pelo campo organizacional de maneira passiva, mas que depende da tomada de decisão de atores sociais da organização que está adotando esta prática. Porém, a tomada de

decisão é auxiliada pelo fato da ideia já estar presente no campo organizacional. O caso analisado relata várias ações, desempenhadas por diversos atores, que demonstram que o processo de adoção de uma nova ideia não é uma atitude passiva, mas sim ativa e depende do desempenho de vários atores. Portanto, o trabalho corrobora com a afirmação de Sahlin e Wedlin (2008) de que a imitação é um processo ativo e performático. As organizações do campo que já desenvolviam atividades no setor avícola tiveram um papel relevante para auxiliar a Copagril a adotar esta estratégia de diversificação, seja na identificação da ideia, ou no convencimento dos envolvidos no projeto. Isto demonstra que a Copagril foi privilegiada pelo fato da ideia já estar presente no campo, que não apenas facilitou a identificação da mesma, mas também foi fundamental para o processo de convencimento de diversos membros da organização de que a ideia era viável e merecia ser implementada.

O trabalho relata que a adoção da ideia ocorreu por meio de um processo de imitação, que deve ser considerada não apenas como uma simples cópia, mas também como um mecanismo que permite mudar e inovar. O processo de imitação é uma busca por tornar-se similar as organizações que são usadas como referência (SAHLIN; WEDLIN, 2008), que neste caso eram as cooperativas agrícolas que já haviam passado pelo processo de construção do complexo avícola e auferiam bons resultados (financeiros e sociais) em virtude desta escolha. Muitas das inovações que ocorreram no projeto do complexo avícola da Copagril foram frutos de comentários feitos pelas próprias organizações que estavam sendo imitadas. Pelo fato das cooperativas se considerarem co-irmãs da Copagril, elas buscaram apontar os erros que percebiam em suas plantas industriais para que o novo empreendimento não os cometesse.

Para que a Copagril construísse o seu Complexo Avícola foi necessário que os atores desenvolvessem diversas ações. Uma forma de compreender estas ações desempenhadas é analisar as intervenções estratégicas por meio da “mobilização de recursos” e do “uso do discurso”, classificação esta proposta com base em Hardy e Maguire (2008) e Battilana, Leca e Boxenbaum (2009). Apesar dos trabalhos referidos analisarem o trabalho de empreendedores institucionais que são “agentes que iniciam e participam ativamente na implementação de mudanças, que divergem das instituições existentes” (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Ainda que o caso analisado a mudança convirja em relação às instituições existentes, a análise

demonstrou que os atores sociais envolvidos neste processo também precisam desenvolver ações para que a proposta seja adotada na organização.

Com base nesta classificação das ações desenvolvidas pelos atores sociais foi possível perceber no caso analisado a mobilização de diversos recursos, dentre eles é possível destacar os: financeiros, pessoal, apoio governamental, apoio de cooperativas, acumulação de insumos e legitimidade da equipe de gestão. A mobilização destes diversos recursos foi fundamental para a execução do empreendimento em análise.

O segundo grupo de ações realizadas pelos atores sociais diz respeito ao “uso do discurso”. Conforme relatado no caso o discurso é usado como ferramenta para construir um significado comum em torno do projeto, que justifique a sua aprovação e implementação. O caso analisado dependia do convencimento dos membros da cooperativa por dois principais fatores. Primeiro, pelo volume de investimento o projeto dependia de aprovação em assembleia geral ordinária, ou seja, dependia da aprovação dos seus cooperados. Segundo, o Complexo Avícola envolve, além do frigorífico, a construção de diversos aviários pelos cooperados, que seriam viabilizados com recursos dos interessados. Portanto, não dependia apenas dos associados autorizarem o uso de recursos da cooperativa, também era necessário que os mesmos investissem recursos próprios para construir aviários em suas propriedades.

Portanto, 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 Copagrill foi fundamental para iniciar este processo, convencendo os gerentes e os diversos membros dos conselhos. A partir do momento em que estes atores passaram a compartilhar os significados que suportavam a ideia eles também iniciaram o processo de convencimento de outros atores sociais. Portanto, conforme destaca Fligstein (2001) a ação coletiva é necessária para apoiar e tornar aceitável a mudança institucional.

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 deste 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. Pois, como destacam Battilana e D'Aunno (2009) os níveis de análise individual, organizacional e campo organizacional são interrelacionados, sendo necessário compreender o papel da agência humana para compreender as mudanças nas organizações e nos campos organizacionais.

Primeiramente, como fruto da base teórica analisada, o trabalho procurou classificar as ações empreendidas pelos atores em duas grandes categorias: mobilização de recursos e uso do discurso. Porém, esta classificação limitava a análise das ações empreendidas. Após reflexão sobre esta maneira de classificação, já encontrada na literatura, surgiu a proposta de apresentar uma nova categorização para as ações empreendidas na adoção de uma nova ideia. Enquanto a primeira classificação, exposta no referencial teórico, classifica as ações em mobilização de recursos ou uso do discurso, a nova proposta de categorização propõe que as ações sejam categorizadas de acordo com o seu “propósito”. Escolheu-se este termo porque são analisadas as ações reflexivas e desempenhadas de maneira intencional pelos atores envolvidos no processo. Lembrando que nem sempre as ações alcançaram os resultados inicialmente planejados. Buscou-se então analisar as ações que foram iniciadas pelos atores de acordo com o propósito que elas possuíam no momento da ação. Considera-se que o gestor, ao conhecer quais os propósitos que suas ações buscam atender, pode fazer uso de diversas formas de ação, durante a adoção de uma nova ideia na sua organização, por exemplo, utilizando o discurso ou mobilizar recursos.

A partir da proposta de classificar as ações de acordo com o seu propósito foram criadas quatro categorias: identificar, convencer, editar e implementar. As ações categorizadas como “identificar” estão relacionadas ao processo de reconhecimento da ideia que pretende ser adotada pela organização. As ações relacionadas ao “convencer” são as que procuram criar um significado compartilhado que suporte a execução do projeto entre os diversos atores que atuam no projeto. Na categoria “editar” estão agrupadas as ações que transformaram a ideia original e a adaptam ao contexto da organização. Enquanto que as relacionadas ao “implementar” tratam diretamente das ações que transformam o projeto de ideia em realidade.

O trabalho propôs que a classificação ocorresse com base no propósito da ação por considerar que ela pode permitir um diálogo frutífero tanto no campo teórico, quanto no ambiente empresarial, auxiliando a vencer um dos desafios enfrentados pela teoria institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). O gestor, ao perceber que as ações que realiza na adoção de uma nova ideia estão relacionadas a estas quatro categorias poderá agir com maior eficácia em cada uma delas. Por exemplo, falar de ações com o propósito de identificar possibilita que o gestor olhe para o campo organizacional como um ambiente que possui ideias inovadoras que podem ser adotadas pela sua organização. Provavelmente no tópico que trata das ações relacionadas ao “convencer” esteja o principal avanço para os gestores, visto que muitos não se preocupam com a importância de criar um significado, que suporte o projeto que está sendo apresentado, e o compartilha entre os diversos atores, apenas procuram impor a execução do projeto. Apesar de ser uma tarefa exaustiva, a criação de um significado comum que suporte a ideia proposta tende a criar um elevado nível de cooperação dos diversos atores.

Ao relatar as principais ações que ocorreram no processo de construção do complexo avícola da Copagril, propondo uma nova forma de categorizá-los, o trabalho atingiu os objetivos inicialmente propostos. Apesar do trabalho informar as ações realizadas de maneira intencional pelos atores é necessário enfatizar que existe uma infinidade de ações que são realizadas de maneira não intencional pelos atores sociais. Estas ações também afetam o projeto que está sendo realizado, porém, devido ao recorte analítico do trabalho elas não foram analisadas. Além disso, é importante apresentar a compreensão de que as ações iniciadas com um objetivo específico podem não alcançá-lo, pois a ação sofre a influência de inúmeros fatores que podem afetar o curso da ação iniciada e, conseqüentemente, o resultado inicialmente planejado.

As ações necessárias para a realização do projeto foram desenvolvidas por diversos atores e ocorreu, em muitos momentos, um processo dialógico entre os atores, para que juntos pudessem definir a próxima ação a ser realizada. O papel do discurso, como arte de criar um significado comum em torno de um tema, foi fundamental para o sucesso do empreendimento realizado pela Copagril. Apesar de estratégias discursivas serem utilizadas para os mais diversos propósitos, elas foram especialmente utilizadas com o objetivo de convencer outras pessoas a apoiar a proposta apresentada. Foi por meio do discurso, realizado em uma reunião da

equipe diretiva, que a proposta de construção do Complexo Avícola foi apresentada pelo presidente aos diversos atores que participaram da reunião. Também por meio de discurso foram compartilhados os argumentos que suportavam a ideia, como: a oportunidade de diversificação para a Copagrill, mais uma oportunidade de renda para o pequeno produtor, bons resultados financeiros da atividade, não dependência de fatores climáticos, dentre outros argumentos. O discurso foi o canal que possibilitou que significados comuns começassem a ser compartilhados entre os diversos atores envolvidos no processo, criando uma unidade em torno do projeto e fazendo com que diversos atores trabalhassem em busca de um objetivo comum.

A escolha por analisar o caso de uma organização cooperativa permitiu conhecer com mais detalhes o papel das ações de convencimento no processo de adoção de uma nova ideia, pois algumas das ações empregadas com este objetivo são frutos da necessidade de aprovar o projeto na assembléia geral e de contar com a colaboração dos cooperados para a construção de aviários em suas propriedades rurais. O trabalho também espera auxiliar os gestores das cooperativas sobre a importância de criar um significado comum que suporte o projeto que pretende ser adotado na organização, e que este significado seja compartilhado por todos os membros (diretores, funcionários e cooperados) da organização.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões alcançadas com a realização do trabalho. Primeiro, o processo de disseminação de uma ideia (estratégia de diversificação) pelo campo organizacional não ocorre de maneira passiva, pois depende de ações da organização que a adota. No caso analisado a disseminação ocorreu por meio da imitação de organizações de referências. Imitação não representa uma simples cópia da estrutura presente em outra organização, mas é um processo ativo que permite edições e adaptações da ideia ao contexto da empresa que imita.

A adoção de uma ideia pela organização é, necessariamente, um empreendimento coletivo, realizado por diversos indivíduos que atuam na organização. Uma das principais fatores que auxilia a adoção de uma nova ideia é a criação de significados que a suportem e são compartilhados pelos diversos atores da organização que a está adotando. Por isso são importantes as habilidades sociais dos atores neste processo.

Finalmente, o processo pelo qual a empresa adota uma nova ideia depende da ação de indivíduos. As ações desenvolvidas por eles podem ser classificadas, de

acordo com o seu propósito, em quatro grupos: identificar; editar; convencer; implementar. É por meio de diversas ações, relacionadas a cada um destes propósitos e executadas de formas distintas, que as ideias que já estão presentes no campo passam a existir dentro da organização.

5.1 PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS

Com o objetivo de ampliar a proposta aqui apresentada, propõe-se que utilize a categorização com base no propósito da ação, aqui apresentada, em um novo estudo de caso. Ele poderá analisar as ações empreendidas no processo de adoção de uma ideia que traga uma mudança organizacional, que pode ser tanto convergente quanto divergente.

Propõe-se que se realize um estudo de caso de uma mudança convergente, fruto do isomorfismo institucional, na qual será possível analisar o papel da agência nestes casos. Sugere-se analisar o papel das ações não intencionadas no resultado final do projeto, procurando revelar para os gestores as limitações existentes nas ações planejadas ou formuladas reflexivamente. Outra aproximação teórica possível é com estudos que analisam os mapas mentais dos atores chaves na adoção de uma nova ideia, esta compreensão pode trazer valorosas contribuições para compreensão de como os indivíduos optam por determinados cursos de ação.

Finalmente, é destacada a importância de dialogar com trabalhos das abordagens das teorias das práticas, como a estratégia como prática. Um caminho interessante é o trabalho desenvolvido por Walter, Augusto e Fonseca (2010), que procura relacionar mecanismos isomórficos institucionais, recursividade entre agência e estrutura e propriedades estruturais. O trabalho desenvolvido por estes autores enfatiza a adoção de práticas estratégicas que estão presentes no campo organizacional por atores estratégicos, enquanto o presente trabalho analisa a adoção de uma nova estrutura, ou estratégia de diversificação, que estava presente no campo. Pode existir um frutífero diálogo entre os dois trabalhos, visando relacionar as ações estratégicas necessárias para a adoção de uma nova estrutura com as práticas estratégicas adotadas pelos estrategistas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. et al. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, jul./dez. 2001.

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

ARENDR, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 11^a Edição. ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2007.

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. Cap. 15, p. 429-460.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2006. ISBN 972-44-0020-4.

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. Cap. 2, p. 31-59.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009. ISSN 1941-6067.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, 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.

BERTOLIN, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, jan./mar. 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, p. 119-138, 2007.

BOXENBAUM, E. **Global diffusion**: micro-dynamic mechanisms of translation. In: DRUID TENTH ANNIVERSARY SUMMER CONFERENCE, 2005, Copenhagen, (DK). [s.n.]. **Proceedings...** Copenhagen: DRUID, 2005. p. 1-46.

BOXENBAUM, E.; BATTILANA, J. Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 355-383, 2005.

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008. Cap. 2, p. 78-98.

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**, v. 2, n. 1, p. 141-154, jan./abril 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.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: maning alliances, networks, and joint ventures. [S.I.]: Oxford University Press, 1998.

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 393-446.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research. **Agricultural Economics**, v. 23, p. 207-218, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. ISBN 978-85-363-0892-0.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. Edição Especial, p. 37-60, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, 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. ISSN 0034-7590.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. D. O. L. **A confiança na sociedade brasileiro: implicações para a cooperação**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador, Ba. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A. Traditions as institutionalized practice: implications for deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2008. Cap. 12, p. 327-350.

DEEPPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd., 2008. Cap. 1, 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. Cap. 1, p. 3-21.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Cap. 11, p. 477.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. **American Sociological Review**, v. 48, April: 147-160, 1983.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Tradução de Bázan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**, 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**, v. 8, n. 4, p. 33-55, out./dez; 2004.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of american industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Cap. 13, p. 311-336.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, february. 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.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3. edição. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 13, p. 375-402.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10, p. 301-324.

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. Cap. 4, p. 115-146.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd., 2008. Cap. 1, p. 1-46.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **The Academy of Management Journal**, 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**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008. Cap. 7, p. 198-217.

HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H. Institutional work as the creative embrace of contradiction. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. Cap. 5, p. 120-140.

HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta proposta de análise sistêmica para o dielma dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 1, p. 157-172, 2009.

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 Maio mai. 2010.

JUNQUEIRA, L. A. P.; TREZ, A. P. Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 381-400, mar./abr. 2005.

KALOGERAS, N. et al. Understanding heterogeneous preferences of cooperative members. **Agribusiness**, v. 25, n. 1, p. 90-111, 2009.

KRAATZ, M. S.; MOORE, J. H. Executive Migration and Institutional Change. **Academy of Management Journal**, Birmingham, v. 45, n. 1, p. 120-143, 2002.

LANE, C. Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed). **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

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. Cap. 1, p. 1-27.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S., et al. **Handbook of Organization Studies**. Second Edition. 2. ed. London: Sage, 2006. p. 215-254.

LEBLEBICI, H. et al. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of the U.S. Radio Broadcasting Industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 333-363, sep. 1991.

LECA, B.; BATTILANA, J.; BOXEBAUM, E. **Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship**. Working paper. [S.l.], p. 1-51. 2008. (08-096).

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. Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GRAEFF, J. F. Desenvolvimento e institucionalização de práticas em espaços sócio-territoriais: a Região dos Campos Gerais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 233-252, abril./junho. 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. Edição Especial, p. 159-196, 2006.

MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 15-25, abr./jun. 2007.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MARTÍ, I.; MAIR, J. Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. Cap. 4, p. 92-119.

MEYER, J. W.; JEPPERSON, R. L. The "actors" of modern Society: the cultural construction of social agency. **Sociological Theory**, v. 18, n. 1, p. 100-120, mar. 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. **Organization Studies**, v. 28, n. 07, p. 1123-1140, 2007.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Manual de gestão das cooperativas** - Uma Abordagem Prática. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991.

OLIVER, C. The Antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992. ISSN 0170-8406.

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their Participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 181-197, 2009.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito** - organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004. 194 p.

PINHO, D. B. **As cooperativas no desenvolvimento do Brasil**: Passado, presente e futuro - tentativa de síntese. São Paulo: ESETec, 2007.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 17, p. 119-144, outubro. 2001.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 187-212, july./sept. 2009.

SAHLIN, K.; WEDLIN, L. Circulating Ideas: imitation, translation and editing. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2008. p. 218-242.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

SELZNICK, P. **A liderança na administração** - uma interpretação sociológica. Tradução de Arthur Pereira Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - Serviços de Publicações, 1972. 137 p.

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**, v. 98, n. 1, p. 1-29, jul. 1992.

SIMIONI, F. J. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 47, n. 3, p. 739-765, jul./set. 2009.

SOUZA, U. R. D.; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo da COMIGO. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan./abr. 2007.

STAKE, R.E. Case Studies. In: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. 2nd Edt. California: Sage, 2000.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. The Institutionalization of Institutional Theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996. Cap. 1.6, p. 175-190.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

URIBE-OPAZO, M. A.; BIRCK, L. G.; GIMENES, R. M. T. A Inserção econômica da cooperativa agroindustrial LAR e seus reflexos na arrecadação de ICMS, dos municípios onde mantém suas plantas industriais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 295-312, 2006.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R. M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma Cooperativa Agro-Industrial. **RAE-Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. Art. 11, jan./jun. 2004.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª Edição. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, v. I, 2006. p. 224.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O.; FONSECA, V. S. D. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: Revisitando o modelo de Whittington. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro, RJ. v. 24, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1995.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R., et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd, 2008. Cap. 4, p. 130-147.

YIN, R. K. **Estudo de caso** - planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3ª Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN 85-363-0462-6.

ZEULI, K. A.; CROPP, R. **Cooperatives: principles and practices in the 21st century**. Madison: Cooperative Extension, 2004.

ZUCKER, L. G. The role of institucionalization in cultural persistence. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Cap. 4, p. 83-107.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, julho./setembro. 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome:

Função:

Tempo que atua na Copagril:

Cargo que ocupou durante o processo de construção do frigorífico:

II. CIRCULAÇÃO DA IDEIA

Conte um pouco da história de como surgiu a ideia de diversificar a atuação da Copagril por meio da construção do frigorífico de aves.

- Ela já havia surgido anteriormente?
- Existiu alguma tentativa anterior de construí-lo?
- Vocês tinham notícias de resultados econômicos e sociais positivos?
 - Agregar valor a produção e viabilizar a permanência do produtor rural na atividade do campo eram os principais resultados esperados?
 - Existia algum outro resultado esperado relevante?
- Os cooperados incentivaram, ou pressionaram, a Copagril em algum momento para que ela construísse o frigorífico, antes de existir o seu projeto de construção?
- Existia alguma pressão/incentivo da opinião pública (jornais, rádios, prefeituras) para que a Copagril diversificasse a sua atuação?
- O fato de outras cooperativas, do oeste de porte semelhante, já terem seus próprios frigoríficos incentivava vocês a entrarem neste mercado?
 - Explorar legitimidade (busca de reconhecimento)
- Existiu algum incentivo da Ocepar ou Governamental para a construção?
- Os dirigentes das organizações cooperativas estão em constante diálogo com outros dirigentes, principalmente via Ocepar e OCB. A ideia de construir o frigorífico de aves foi de alguma maneira influenciada pelos relacionamentos que você possuía com outros dirigentes?
- Vocês receberam apoio de outras cooperativas mais experientes neste mercado? Que tipos de apoio?
 - Como foram as visitas a outras cooperativas?
 - Elas apresentaram dados sigilosos?

- Como isso auxiliou a construção do projeto do frigorífico?

Tradução e edição

- Após optar por construir o frigorífico, foram feitas alterações relevantes em relação ao modelo original (da organização de referência)?
- Vocês inseriram algum elemento (processo ou produto) inovador no frigorífico?
- Os dirigentes das cooperativas de referência (ou OCEPAR) auxiliaram a planejar/adaptar o frigorífico da Copagril?

Imitação

- Ao iniciarem o planejamento e, posteriormente durante a execução do projeto, vocês tinham em mente alguma outra organização (que já possuía o frigorífico) que serviu como referência?
 - Uma organização; Várias; Surgiu por outras organizações (Ocepar)
- Essa organização de referência era admirada pela Copagril neste período?
- A opção por construir o frigorífico foi um caminho para se tornar mais similar a esta organização?
- A construção do frigorífico teve impacto na auto estima da Copagril em relação a outras cooperativas?

Repensar Copagril

- O projeto “Repensar Copagril” tem alguma relação com a construção do frigorífico?

III. INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS

Agentes

- Quais pessoas você considera que foram fundamentais para o processo de construção do frigorífico? Que papel elas desempenharam?
 - Qual foi o seu papel neste grupo?
 - Como foi o processo de formação deste grupo de pessoas?
 - Quem desempenhou o papel de líder deste grupo?
 - Posição social deste ator
 - Habilidade para induzir a cooperação entre diferentes pessoas

- As pessoas que participaram deste grupo atuaram de maneira colaborativa/cooperativa?
- Qual(is) o(s) fator(es) que o incentivaram a atuar neste processo de construção do frigorífico?
 - Pessoa interessada?
- Para que a construção do frigorífico fosse autorizada foi necessária a sua aprovação na Assembléia Geral. Sendo o projeto anteriormente apresentado para os cooperados nas pré-assembléias. Como o projeto foi apresentado para estes cooperados?
 - Existiu alguma estratégia para auxiliar a aprovação do projeto?
- Você atuou de alguma forma para auxiliar esta aprovação? De que forma?
 - Enfrentaram algum desafio para receber o apoio dos cooperados?
 - Utilizou a rede de relacionamentos?
 - Priorizou recursos da cooperativa para os apoiadores?
 - Foram utilizadas as mídias disponíveis (Revista e Programa de Rádio) para apoiar a ideia?
 - Existia uma estratégia deliberada (formulada anteriormente) de comunicação da ideia?
- Quais formas de oposição existiram a proposta de construção do frigorífico dentro da cooperativa?
 - Eram pessoas importantes? Com voz ativa?
 - Existiu alguma estratégia para persuadir estas pessoas a apoiarem a ideia?
 - Foi adotada alguma retaliação para os que não apoiaram a ideia?
- Para que o empreendimento obtivesse sucesso não bastava apenas construir o frigorífico, era necessário também que os cooperados aderissem a ideia e construíssem aviários em suas propriedades. Quais foram as estratégias adotadas para incentivar a construção de aviários pelos cooperados?
 - De que forma a rádio e a revista foram utilizadas para convencer o cooperado e construir o aviário na sua propriedade?
 - Apoio a captação de recursos
 - Demonstrar resultados financeiros futuros
 - Demonstrar resultados sociais

- Incentivo informal por meio da rede de contatos
- Exemplo dos dirigentes (construíram em suas propriedades)
- Vocês consideram as respostas dos cooperados (em termos de construção de aviários) satisfatórias no primeiro momento? Ou precisaram adotar novas estratégias posteriormente? Quais estratégias foram adotadas?

III. PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS DIRIGENTES x FUNCIONÁRIOS x COOPERADOS

- Qual o papel desempenhado pelos dirigentes, funcionários e cooperados no processo de construção do frigorífico?
- Você considera que o fato da Copagril ser uma organização cooperativa auxiliou o processo de construção do frigorífico? Caso positivo, de que forma?
- Quais as vantagens de um processo de diversificação ter que passar pela aprovação da assembléia?
 - Existe um debate aprofundado sobre o tema?
 - Os dirigentes foram os principais responsáveis pelo convencimento dos cooperados? Ou os funcionários também atuaram neste aspecto?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

A Cooperativa Agroindustrial Copagril, representada pelo seu diretor presidente Ricardo Chapla, autoriza Josué Alexandre Sander, mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – UFPR, orientado pelo professor doutor Cleverson Renan da Cunha, a publicar em sua dissertação de mestrado intitulada “A agência na disseminação de estratégias de diversificação: um estudo do Complexo Avícola da Copagril”, bem como, em artigos científicos relacionados, ciente de que as futuras publicações deverão ser informadas por escrito a Copagril. As informações necessárias para a elaboração da dissertação foram coletadas no período de agosto a dezembro de 2010, por meio de entrevistas realizadas com diretores, colaboradores e cooperados da Copagril, além de documentos disponibilizados pela mesma. A Copagril autoriza também a identificação do nome da empresa nestas publicações.



Ricardo Sílvio Chapla
Diretor Presidente
Cooperativa Agroindustrial Copagril



Dra. Gazieli Ribeiro da Silva
Assessoria Jurídica Copagril