

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO

GISELE HIDALGO

**O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL INFLUENCIANDO A  
FORMAÇÃO DE NOVOS MERCADOS: O CASO DA VITICULTURA  
BIODINÂMICA NA SERRA GAÚCHA**

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em  
Administração da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Diego Antônio Marconatto

Coorientador: Prof. Dr Marlon Dalmoro

PORTO ALEGRE

2021

GISELE HIDALGO

**O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL INFLUENCIANDO A  
FORMAÇÃO DE NOVOS MERCADOS: O CASO DA VITICULTURA  
BIODINÂMICA NA SERRA GAÚCHA**

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em  
Administração da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Diego Antônio Marconatto

Coorientador: Prof. Dr Marlon Dalmoro

PORTO ALEGRE

2021

H632e Hidalgo, Gisele

O empreendedorismo institucional influenciando a formação de novos mercados:  
o caso da viticultura biodinâmica na serra gaúcha / por Gisele Hidalgo. – 2021.

214 f. : il., 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Diego Antônio Marconatto ; Coorientação: Prof. Dr.  
Marlon Dalmoro.

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## AGRADECIMENTOS

Começo a escrever meus agradecimentos com os olhos rasos de lágrimas ao lembrar das pessoas que me apoiaram na realização desse sonho. Anos de luta, anos de quedas, anos de perdas se passaram até que eu conseguisse chegar a este momento. Em absolutamente todos eles havia uma pessoa comigo: a minha mãe.

Minha mãe, meu anjo da guarda, a pessoa que eu mais amo nesse mundo. Uma mulher forte, uma rocha, que enfrentou todas as adversidades da vida de cabeça erguida. Mãe, se hoje entrego essa tese é porque a tua mão está sobre a minha cabeça. Eu te amo.

Agradeço imensamente aos meus amigos, pessoas boas e verdadeiras, que estão comigo em qualquer tipo de situação. Aqueles que me ajudaram com uma ligação, uma palavra, um conselho, um café, um por do sol, uma risada.

Minhas amigas Márcia e Carmem: gurias, essa conquista é nossa. Vocês fazem parte da minha vida e onde quer que estejam, estamos juntas. Obrigado por me incentivarem sempre. Obrigado pelos bate bolas, pelos chimas, pelas viagens, por vocês existirem!

Meu cunpadre Rafael, um irmão que Deus me deu, obrigado por me ouvir, me aconselhar, se preocupar e me dar força sempre. Obrigado por esses mais de vinte anos de amizade. O mundo certamente seria melhor se houvessem mais pessoas como você.

Minha amiga Cátia, que está comigo desde o Mestrado e que me ajudou a seguir com o Doutorado. Noites viradas com pesquisas, discussões teóricas e apoio mútuo. Uma amizade dentro e fora da universidade.

Minha amiga Sintia, que me apoiou em todo esse tempo e antes desse tempo. Parceria de vôlei e de vida. Obrigado, te devo muito.

Minhas amigas librianas equilibradas Priscilla e Juliana sempre dispostas a me dar um conselho, um amparo, um apoio entre conversas reflexivas e risadas. Grata demais por isso.

Minhas amigas Dani e Sabrina, DGB, minhas companheiras de vôlei desde o time mirim. Obrigado pelas palavras, pelos treinos, pelos campeonatos, por tudo.

Meu amigo Christian que esteve conectado comigo em toda a pandemia, me ajudando, rindo, brincando, falando de vôlei e principalmente, me apoiando. Obrigado Capiiiii.

Meu chefe e amigo Jefferson, uma pessoa única que inspira pelo conhecimento e dedicação à academia. Obrigado por me apoiar e me dar suporte nesse período todo. Você foi fundamental.

Meus colegas de Doutorado, uma turma que se apoiou durante todo o curso, em especial aos colegas Jaqueline Rosa e Leonardo Hoffman, sempre dispostos a ajudar, a compartilhar, a trocar conhecimentos.

A minha querida Ana Zilles, uma profissional excelente que me auxiliou sempre que eu precisei me dando conselhos e me incentivando a seguir em frente. Aninha, te admiro demais. Meu orientador Diego Marconatto pela paciência, pelas orientações, pelo apoio, por toda essa caminhada juntos. E com ele, meu coorientador Marlon que me apresentou o universo biodinâmico e suas possibilidades de pesquisa. Obrigado de coração Professores, pela dedicação, tempo e principalmente pela capacidade de ensinar.

Ao Doutor Marcelo e a Doutora Eliana pessoas boas e compreensivas que me apoiaram nesse caminho. Seus conselhos me transformaram e me deram condições de chegar até aqui.

As meus colegas de trabalho, em especial aos da ferrovia, porque o que a ferrovia uniu ninguém separa. Obrigado pela nossa trajetória juntos, ela formou a profissional que eu sou.

Agradeço imensamente aos participantes da minha pesquisa por terem aceitado o convite de falar sobre esse lindo mercado que está sendo construído aos pouquinhos por eles: o de uvas biodinâmicas. Uma iniciativa que trouxe significado para o mercado de uvas demonstrando a conexão entre todos os seres do universo. Todos em um.

Por fim, em meio a um coração repleto de gratidão está o centro de tudo. O Senhor do mundo. Aquele que não deixa cair uma folha no chão se não for por sua vontade. O que me acompanha, me salva, me cuida, me permite viver. Obrigado Deus, meu pai amado. O Deus de tudo o que há. Obrigado por tudo, por absolutamente, tudo. “Seja forte e corajoso. Não tenha medo. Não desanime. Pois o Senhor nunca te deixará. Nunca te abandonará”.

Nunca deixou. Nunca abandonou.

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese de Doutorado e meus esforços de todos esses anos de estudo, ao meu primeiro namorado. Um farol que guiou meus passos durante tempos muito sombrios. Tito, eu me senti perdida a vida toda, menos quando estive com você. A minha infinita gratidão por tudo. Tudo o que você representa na minha vida.*

## EPÍGRAFE

*“Ninguém vai te bater tão duro quanto à vida. Mas não se trata de bater duro. Se trata do quanto você aguenta apanhar e seguir em frente. O quanto você é capaz de aguentar e continuar tentando. É assim que se consegue vencer”. (ROCKY BALBOA V)*

## RESUMO

Empreendedores institucionais são agentes que transpõem a inércia institucional ao quebrarem barreiras de forma proativa, iniciando novas práticas, padrões e políticas em campos institucionais legitimados. Atores que desempenham um papel de articulação social influenciando o processo de mudanças e contribuindo para a transformação ou criação de novas instituições. Nesse contexto, reside o cerne desta tese que buscou explicar como a ação dos empreendedores institucionais, no tradicional campo da viticultura da Serra Gaúcha, influenciou a criação de um mercado novo: o de uvas biodinâmicas. A agricultura biodinâmica, um ramo da agroecologia, pouco explorado pelo mercado e que utiliza em seu cultivo tradições ritualísticas milenares. O estudo analisou o processo de empreendedorismo institucional realizado por meio de práticas, indo além da abordagem macro-estrutural e voltando-se também para o entendimento de elementos relacionados ao nível micro, como as dinâmicas cotidianas. Dessa forma, a pesquisa entrega como contribuição acadêmica uma aproximação entre duas correntes teóricas distintas: o empreendedorismo institucional e a teoria das práticas unindo esses conceitos por meio de um modelo que explica a formação de um novo mercado. Os achados da pesquisa possibilitam a união das vistas estruturalistas da teoria institucional com os estudos da prática explicando como a ação humana é capaz de ultrapassar a agência e dar condições aos atores de formarem novos arranjos nas estruturas em que inseridos. Ademais, a pesquisa traz como contribuições gerenciais resultados que auxiliam no entendimento da mudança, transformação e legitimação de novos mercados em campo não homogêneos, como o da de alimentação sustentável. Mercados que ainda estão em formação e que se mostram dependentes da capacidade dos atores em articular mudanças coletivas.

**PALAVRAS CHAVES:** EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL, MERCADOS, PRÁTICAS, AGRICULTURA BIODINÂMICA.

## ABSTRACT

Institutional entrepreneurs are agents that transpose the institutional inertia by proactively breaking barriers while initiating new practices, standards, and policies in legitimate institutional fields. These actors play a role of social articulation influencing the process of change and contributing to the transformation or creation of new institutions . The core of this thesis lies in this context, as it aimed to explain how the action of institutional entrepreneurs, in the traditional field of viticulture of Gaucho Highlands, influenced the creation of a new market: biodynamic grapes. Biodynamic agriculture, a branch of agroecology that is little explored by the market, uses ancient ritualistic traditions in its cultivation. This study analyzed the process of institutional entrepreneurship carried out through practices, following not only the macro-structural approach but also describing the elements related to the micro-level, such as everyday dynamics. Thus, the academic contribution of this research is to bring together two different theoretical approaches: institutional entrepreneurship and the practice theory while uniting these concepts through a model that explains the formation of a new market. The research findings can reunite the structuralist views of institutional theory with the studies of practice explaining how human action is capable of overcoming the agency and enabling the actors to form new arrangements in the structures in which they are inserted. Moreover, the research presents as management contributions results that help in understanding the change, transformation, and legitimation of new markets in a non-homogeneous field, such as sustainable food. Markets that are still in formation and that depend on the ability of actors to articulate collective changes.

KEYWORDS: INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP, MARKETS, PRACTICES, BIODYNAMIC AGRICULTURE

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de empreendedorismo institucional.....	27
Figura 2. Modelo de práticas de mercado.....	35
Figura 3. Framework teórico: processo de construção de um novo mercado.....	49
Figura 4 – Mapa relacional de conceitos teóricos.....	56
Figura 5. Mapa relacional teórico Empreendedorismo Institucional e Mercados.....	59
Figura 6. Atores que compõem o mercado de uvas biodinâmicas.....	63
Figura 7. Preparação dos compostos biodinâmicos.....	75
Figura 8 Ritual de preparação dos compostos biodinâmicos.....	76
Figura 9. Calendário biodinâmico modelo.....	79
Figura 10. Número de fazendas certificadas DEMETER até o ano de 2019.....	81
Figura 11. Constituição institucional do IBRAVIN.....	104
Figura 12. Comitês técnicos do IBRAVIN.....	106
Figura 13: Distribuição das unidades produtivas do programa ATER por município.....	108
Figura 14: Distribuição das unidades produtivas do programa ATER.....	109
Figura 15. Ações realizadas pelo programa ATER.....	111
Figura 16. Caderno do Projeto Piloto de Viticultura Biodinâmica na Serra Gaúcha.....	113
Figura 17. Níveis de ação institucional para formação do mercado de uvas biodinâmicas....	120
Figura 18. Linha de produtos Astral.....	125
Figura 19. Criação de visão do mercado de uvas biodinâmicas.....	128
Figura 20. Mobilização de aliados e recursos no mercado de uvas biodinâmicas.....	143
Figura 21. A sustentação da mudança do novo mercado.....	156
Figura 22. Desenho do processo de empreendedorismo institucional e as práticas que influenciaram a construção do mercado de uvas biodinâmicas.....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Empreendedorismo Institucional – Conceitos.....	23
Quadro 2: Estrutura da coleta de dados da pesquisa.....	66
Quadro 3. Relação de entrevistados da pesquisa.....	67
Quadro 4. Diferenças entre agricultura convencional e biodinâmica.....	73
Quadro 5. Quantidade de propriedades biodinâmicas por país.....	81
Quadro 6. Período entre 1850 até a década de 1930.....	88
Quadro 7. Período entre 1930 até a década de 1980.....	90
Quadro 8. Período de 1980 até o início dos anos 2000.....	92
Quadro 9. Período entre 1850 até os anos 2000.....	92
Quadro 10. Níveis de atuação institucional.....	96
Quadro 11. Sugestões de estudos futuros.....	185
Quadro 12. Categorias e Subcategorias de Análise.....	206
Quadro 13. Roteiro de entrevista.....	208

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estudos empíricos sobre EI e formação de novos mercados.....	39
Tabela 2. Protocolo de pesquisa para estudos de casos.....	53
Tabela 3. Artigos selecionados para a revisão de literatura.....	58
Tabela 4. Estudos relacionando empreendedorismo institucional à formação de novos mercados.....	60
Tabela 5. Divisão de categorias para análise de dados.....	68
Tabela 6. Práticas identificadas na formação da visão sobre os valores biodinâmicos.....	131
Tabela 7. Práticas identificadas na formação da visão simbólica da biodinâmica.....	135
Tabela 8. Práticas identificadas na formação da visão sobre a estratégia de mercado.....	139
Tabela 9. Práticas identificadas na formação de alianças e apoiadores.....	147
Tabela 10. Práticas identificadas na mobilização de estruturas e processos.....	152
Tabela 11. Práticas identificadas na aceitação dos produtores biodinâmicos.....	160
Tabela 12. Práticas de apresentação dos produtos aos consumidores.....	165

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVO GERAL.....	19
1.1.1 Objetivos específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 NOVAS TEORIAS INSTITUCIONAIS.....	23
2.2 EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL.....	24
2.2.1 O Processo de Empreendedorismo Institucional.....	28
2.3 MERCADOS SOB A ÓTICA DA PRÁTICA.....	35
2.3.1 Práticas de mercado.....	37
3. PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE.....	40
3.1 O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE UM NOVO MERCADO.....	40
3.1.1 O processo de implementação das mudanças divergentes, sob a ótica das práticas de mercado.....	44
3.1.2 O empreendedorismo institucional e sua relação com as práticas de mercado.....	50
4. METODOLOGIA.....	53
4.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL.....	57
4.2 OBJETO DO ESTUDO DE CASO.....	63
4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	66
4.3 ANÁLISE DE DADOS.....	70
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
5.1 A AGRICULTURA BIODINÂMICA.....	73
5.1.1 O método de cultivo biodinâmico.....	76
5.1.2 A certificação biodinâmica.....	81
5.2 A REPRESENTATIVIDADE DA AGRICULTURA BIODINÂMICA.....	82
5.2.3 A viticultura biodinâmica.....	84
5.2.1 A viticultura biodinâmica no Brasil.....	87
5.3 A viticultura na Serra Gaúcha: um panorama histórico sobre a composição do ambiente institucional.....	88
5.3.1 Início do século XIX até a década de 1930.....	89
5.3.2 Década de 1930 aos anos 1980.....	91
5.3.3 Década de 1980 até os dias atuais.....	93

5.4 Caracterizações dos atores institucionais que compõem o mercado viticultor na Serra Gaúcha .....	97
5.4.1 Instituições representativas – NÍVEL MACRO .....	98
5.4.2 Cooperativas e Vinícolas – NÍVEL MESO.....	116
5.4.3 Produtores de uva – NÍVEL MICRO .....	119
5.5 A INFLUENCIA INSTITUCIONAL NA FORMAÇÃO DO MERCADO DE UVAS BIODINÂMICAS .....	121
6. O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E AS PRÁTICAS PARA FORMAÇÃO DO MERCADO DE UVAS BIODINÂMICAS .....	124
6.1 O PROJETO ASTRAL .....	124
6.1 A CRIAÇÃO DE VISÃO: UMA REPRESENTAÇÃO SOBRE A VITICULTURA BIODINÂMICA .....	128
6.1.1 Valores: a visão de uma agricultura sustentável .....	131
6.1.2 Simbologia: a visão mística da agricultura biodinâmica.....	135
6.1.3 Estratégia: o diferencial competitivo em produzir uvas biodinâmicas .....	139
6.2 A MOBILIZAÇÃO DE ALIADOS E RECURSOS.....	143
6.2.1 Alianças e apoiadores: a união dos atores para formar um novo mercado .....	146
6.2.2 Estruturas e processos: os recursos necessários para produzir uvas biodinâmicas	151
6.3 A SUSTENTAÇÃO PARA LEGITIMAR A MUDANÇA .....	156
6.3.1 Aceitação dos produtores: a legitimação da viticultura biodinâmicas .....	158
6.3.2 Apresentação aos consumidores: a entrada dos novos produtos.....	163
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	173
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	181
8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	182
8.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	183
8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	185
8.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	186
REFERÊNCIAS .....	189
APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO .....	206
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI – ESTRUTURADAS .....	210
APÊNDICE C – CODE BOOK.....	211



# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o empreendedorismo tem impulsionado estudos em diferentes segmentos de pesquisa, com reflexos econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais. Dentre as diversas concepções que norteiam o tema, em comum, está o consenso sobre a importância do papel dos atores para a transformação de um contexto. Visto sob a óptica institucional (Hardy e Maguire, 2008; Battilana et al., 2009), o empreendedorismo vincula-se ao processo de mudança concebida por meio de ações nas quais os atores, organizados e com recursos suficientes, são capazes de empreender com o propósito de transformar instituições.

As instituições, em um sentido amplo, podem ser consideradas como as estruturas e as atividades cognitivas normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social (SCOTT, 2013). North (1991) traduz instituições de uma forma subjetiva, porém substancial como sendo as ditas regras do jogo de uma sociedade ou, mais formalmente, as coerções humanamente concebidas que estruturam a interação humana. Para o autor, a finalidade das instituições é a redução das incertezas nas trocas humanas, para, juntamente com o uso da tecnologia, determinar os custos de transação.

Na literatura, os empreendedores institucionais são reconhecidos como agentes que transpõem a inércia institucional ao quebrarem barreiras de forma proativa, iniciando novas práticas, padrões e políticas em um campo institucional existente (BATTILANA ET AL., 2009). Esses agentes irão influenciar o processo de mudanças institucionais contribuindo para a transformação ou criação de novas instituições. A ênfase está no papel desempenhado pelo ator na articulação social estabelecida em um campo institucional (BATTILANA 2006; GARUD, HARD E MAGUIRE, 2007; LEVY E SCULLY, 2007; ZILBER, 2007).

Em seu estudo a respeito da mudança institucional, a partir da perspectiva do ator, Battilana et al., (2009) atribuem três condições que servem para distinguir o empreendedor institucional do empreendedor convencional: 1) *alteração do ambiente institucional*, onde os envolvidos participam ativamente na realização de mudanças dentro das instituições; 2) *execução de mudanças*, obtendo ou não sucesso em suas ações; e 3) *criação de mudanças divergentes*, instituindo a divergência de padrões nos novos modelos criados a partir dos existentes.

Nesse sentido, este estudo adotou a definição de empreendedorismo institucional formada com base no estudo seminal de DiMaggio (1988), complementado por Battilana et al., (2009), e estudos mais recentes (Kuchar, 2016; Ritchie, 2016; Thompson, Herrmann e

Hekkert, 2015), referindo-se assim ao fenômeno como uma forma de articulação entre os atores que a partir de interesses próprios, mobilizam recursos para mudar, criar ou transformar as instituições existentes.

Ainda que apresente uma ampla possibilidade de estudos, a pesquisa em empreendedorismo institucional, no entanto, é a corrente da teoria institucional menos utilizada dentre o fluxo de pesquisas que envolvem o contexto institucional (SU, ZHAI E KARLSSON, 2017). Para Maguire, Hardy e Lawrence (2004), o empreendedorismo varia de acordo com o contexto. Os autores, no entanto, enfatizam a existência de uma concentração de estudos em campos organizacionais relativamente maduros e uma exploração pequena de pesquisas em campos emergentes, cujas dinâmicas tendem a ser distintas.

Dessa forma, esta pesquisa buscou explicar não só como as instituições influenciam o comportamento dos atores, mas, por sua vez, como os atores podem influenciar e, possivelmente, mudar as instituições. Atendendo aos apelos teóricos de pesquisas realizadas no campo das teorias neoinstitucionais capazes de abordar não somente os aspectos macro, mas também o entendimento de elementos relacionados ao nível micro, como o processo (SUDDABY ET AL, 2013). Incluindo áreas de discussão sobre as microdinâmicas (Powell e Colyvas, 2008), as práticas (Lawrence et al., 2009; Lawrence e Suddaby, 2006) e os indivíduos (HALLETT, 2010; HALLETT E VENTRESCA, 2006).

O estudo corroborou com a sugestão de realizar novos estudos voltados para uma aproximação entre duas correntes teóricas distintas: as teorias neoinstitucionais e a teoria da prática. Para Suddaby et al (2013), as teorias neoinstitucionais poderiam ser complementadas pelas teorias da prática, trazendo a compreensão de como as estruturas macro-organizacionais funcionam. Os autores afirmam que novos estudos poderiam, por exemplo, esclarecer questões acerca de quem introduz uma ferramenta e como esta se torna uma prática aceita, lançando luz sobre a microdinâmica subjacente dos processos institucionais. Da mesma forma, as maneiras pelas quais as ferramentas são usadas de formas diferentes, dependendo do ator e do contexto, podem gerar um melhor entendimento sobre a mudança institucional.

A teoria da prática adota uma visão baseada em atividades enfatizando o *fazer* dentro de um contexto que molda e é moldável pela atividade observável (SCHATZKI ET AL., 2001). Para Jarzabkowski et al., (2007), a prática se baseia em modos de ação socialmente definidos e regulados que surgem das instituições sociais plurais às quais os atores pertencem. Assim, a prática é descrita como uma abordagem que possui vários níveis de análises e tem

como objetivo conectar o micronível de atividades individuais ao mesonível da organização e ao macronível do campo organizacional (JOHNSON ET AL., 2007; WHITTINGTON, 2006).

Assim, com o objetivo de atender aos anseios por pesquisas que aproximem essas duas veias teóricas: teorias neoinstitucionais e a teoria da prática, o estudo utilizou o mercado como contexto de pesquisa. Destacando que quando aplicada aos estudos de mercado, a abordagem da prática volta-se para a compreensão das atividades nas quais os diferentes atores (compradores, vendedores, reguladores, intermediários, organizações não-governamentais) se envolvem para criar novas configurações capazes de criar ou transformar determinados mercados (HAGBERG E KJELLBERG, 2010).

Para conceituar mercados, o estudo adotou a definição de autores como Araujo et al, (2010) e Calişkan e Callon (2010) que os definem como arranjos sócio-técnicos que organizam a concepção, a produção e a circulação de bens e propriedade. Em síntese, são arranjos de constituintes heterogêneos (dispositivos, conhecimento, habilidades), que delimitam e constroem um espaço de confrontação e disputas de poder. Entende-se que o contexto mercadológico é um cenário que possibilitará a exploração das ações dos empreendedores institucionais e sua influenciar nas práticas que levarão à mudança ou construção de um novo mercado.

Nesse sentido, optou-se pela exploração do mercado biodinâmico, um ramo da agroecologia que se baseia em princípios da agricultura orgânica e que vem ganhando um número cada vez maior de adotantes em todo o mundo (DEMETER, 2019). A biodinâmica incorpora, em suas práticas de plantio, tradições ritualísticas milenares que englobam elementos da natureza como as fases da lua, as posições dos astros, compostos produzidos a partir de restos de animais, entre outros elementos ritualísticos. A agricultura biodinâmica possui características muito peculiares encontrando resistência e dividindo opiniões entre os produtores rurais sendo considerada por muitos como uma pseudociência (TREUE, 2002).

A contribuição econômica desse segmento vem crescendo muito nas últimas décadas proporcionando um aumento da produção e também do consumo principalmente em centros urbanos de países emergentes, como a América Latina. Destaque para o Brasil onde, em 2016, a agricultura sustentável movimentou cerca de R\$ 2,5 bilhões (PORTAL BRASIL, 2017).

De acordo com Seghese (2006), práticas agrícolas sustentáveis ganham espaço e destacam-se como uma alternativa aos produtores rurais que querem optar pela conservação do meio ambiente, pela saúde e pela redução dos impactos socioambientais. E aos consumidores inclinados a comprar produtos com apelo sustentável, ou seja, àqueles que

desejam consumir produtos gerados a partir de uma agricultura limpa e que não ocasionem prejuízos ao ecossistema.

Nesse contexto mercadológico, reside um fator importante relacionado ao reconhecimento desse alimento como uma categoria em contraponto à agricultura convencional (PRESS ET AL., 2014). São alimentos que assumem distinções simbólicas, utilitárias, econômicas e mercadológicas distintas dos alimentos convencionais. Um caráter alternativo que irá conflitar com os padrões mercadológicos já consolidados.

A pesquisa buscou assim explorar a riqueza em desvendar esse contexto por meio da compreensão da ação dos empreendedores institucionais em um mercado não homogêneo que busca romper padrões convencionais agrícolas já estabelecidos e legitimados. E, com base nesses elementos, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: *Como o empreendedorismo institucional pode, por meio de práticas, influenciar a formação de um novo mercado?*

Ao responder essa questão a pesquisa procurou demonstrar um panorama mais detalhada sobre o papel institucional no processo de concepção de um novo mercado e, das possíveis formas econômicas que este poderá assumir. O objetivo foi estabelecer uma maior compreensão a respeito do nível micro de atividade: do que é feito pelos empreendedores para que as mudanças possam ser implementadas e, posteriormente, institucionalizadas.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Como objetivo geral, esta pesquisa buscou *compreender de que forma o empreendedorismo institucional, por meio de práticas, influencia a formação de novos mercados.*

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Compor um panorama histórico do movimento institucional que levou a formação de um novo mercado;
- Compreender como se formar as práticas que irão compor a construção de um novo mercado;
- Construir um *framework* teórico para analisar o papel do empreendedorismo institucional na formação de novos mercados, sob a perspectiva da prática;
- Estabelecer relações entre o processo de empreendedorismo institucional e as práticas mercadológicas;

- Contrapor os achados da literatura existentes a respeito de empreendedorismo institucional e novos mercados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Embora a pesquisa neo-institucional tenha iniciado com uma forte ênfase em esclarecer como as instituições afetam as práticas e estruturas organizacionais e levam a padrões de isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1983; Tolbert e Zucker, 1983; Hinings e Greenwood, 1988), trabalhos posteriores concentraram-se nos processos pelos quais os atores afetam o arranjo institucionais (DIMAGGIO, 1988; GREENWOOD E SUDDABY, 2006; SUDDABY E GREENWOOD, 2005). Dessa linha de pesquisas surgiu o empreendedorismo institucional que examina a ação de atores organizados e suas estratégias para mudar acordos ao invés de cumpri-los (MAGUIRE, HARDY E LAWRENCE, 2004).

O empreendedorismo institucional que possui como axioma central a intencionalidade e reflexividade dos atores institucionais para de alguma forma quebram as regras e práticas associadas às lógicas institucionais dominantes, e desenvolvem novas regras e práticas alternativas movidos por interesses próprios (BATTILANA, 2006). O movimento feito por esses atores para a institucionalização irá depender de práticas intencionais, algumas visíveis (as que vêm sendo frequentemente ilustrada nos estudos de empreendedorismo) e outras, em sua maioria, invisíveis e rotineiras como ajustes diários, adaptações e compromissos dos atores que tentam transformar ou manter os arranjos institucionais (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). A própria institucionalização do comportamento colaborativo acaba por ocultar certas práticas tornando-as corriqueiras demais para serem consideradas um movimento de ação no processo de empreendedorismo institucional.

Para Lawrence et al., (2009), a pesquisa acadêmica precisa mudar o seu foco para o entendimento prático dessas ações, pois as pesquisas institucionais ainda permanecem presas dentro dos limites das discussões acadêmica. Além disso, as críticas ao empreendedorismo institucional relacionam-se principalmente a ênfase posta na dimensão “heroica” dada ao empreendedor que ignora o fato de que esses atores encontram-se inseridos em um contexto já institucionalizado.

Assim este estudo, buscou a compreensão da influência do empreendedorismo institucional na formação de novos mercados, atendendo a sugestão feita por Sudabby et al (2013), de pesquisas que cruzem as novas teorias institucionais com as teorias da prática. De

acordo com Durand (2012), embora o fluxo de pesquisa dessas duas correntes teóricas tenha crescido separadamente, elas possuem muitas complementaridades que podem ser exploradas. O neoinstitucionalismo enfatiza questões macroeconômicas dando pouca atenção ao processo e as dinâmicas que os compõem. Elementos que, justamente, são considerados como bases da teoria da prática. Por sua vez, a teoria da prática poderia se beneficiar do entendimento que as teorias neoinstitucionais trazem do papel social que as instituições possuem para manter e reproduzir práticas (JOHNSON et al., 2007; HWANG E COLYVAS, 2011; MEYER, 2008).

O estudo de empreendedorismo institucional relacionado as práticas possui um potencial para afetar significativamente as discussões acadêmicas dentro da comunidade institucional, mas também é capaz de gerar conversas que possam colmatar os interesses daqueles que estudam instituições e organizações e aqueles que nelas trabalham (LAWRENCE ET AL., 2009). Os pontos de vistas estruturalistas da teoria institucional contrastam com os estudos da prática que buscam explicar como ação humana transcende a agência e dá aos atores a liberdade ilimitada e capacidade de inventar novos arranjos nas estruturas as quais os atores estão inseridos (BOURDIEU, 1992; GIDDENS, 1984; ORTNER, 1984).

Essa aproximação teórica poderá trazer luz ao entendimento de como as instituições são criadas, mantidas e interrompidas através das ações, interações e negociações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI et al., 2009). Dessa forma, a pesquisa buscou ampliar o conhecimento acadêmico a respeito das microdinâmicas e seus efeitos na estabilidade e instabilidade das instituições. Demonstrando, assim, de que forma as práticas diárias e as pequenas ações cotidianas provocam rupturas estruturais levando a uma mudança institucional.

Sob o ponto de vista empírico, a pesquisa forneceu importantes evidências que contribuam para o entendimento de como o mercado de agricultura biodinâmica especificamente está sendo moldado por diferentes atores e como este processo vem ocorrendo por meio de práticas de mercado ao longo do tempo. As instituições tendem a ser vistas como algo estável e, ao serem relacionadas com a ideia de empreendedorismo, emerge uma situação contraditória entre continuidade e mudança (GARUD ET AL., 2007). Assim, compreender essa contradição sob o ponto de vista empírico, explorando a decisão entre mudar e manter-se estável permitiu a compreensão dos enfrentados pelos empreendedores institucionais que compõem o mercado biodinâmico.

A análise do processo de construção desse mercado, sob a perspectiva do empreendedorismo institucional, trouxe importantes contribuições para novos empreendedores adotantes da agricultura biodinâmica (produtores, associações, comércio, indústria, varejo, consumidores), a respeito das oportunidades, dificuldades, barreiras e estratégias que são enfrentadas pelos empreendedores institucionais que atuam nesse mercado.

Dessa forma, o estudo demonstrou-se relevante, pois buscou entender como os empreendedores institucionais irão criar ou influenciar práticas rotineiras de trabalho, baseando-se em símbolos e linguagem, de dissociação, da interação de interesses sociais e processos cognitivos, do potencial para indivíduos e grupos para moldarem seus ambientes e dos processos através dos quais esses ambientes influenciam indivíduos e comportamento coletivo. Essas análises responderam questões consideradas críticas para a compreensão de fenômenos institucionais. Além disso, possibilitou-se uma conexão entre os efeitos que as instituições causam nas práticas dos empreendedores.

Sendo o mercado biodinâmico, objeto deste estudo, um segmento da agricultura orgânica que ainda busca consolidação e reconhecimento, este estudo apresentou um guia para futuros empreendedores institucionais. Já que irá fornecer um conhecimento mais apurado sobre a realidade deste mercado. Essas atividades inter-relacionadas contribuirão para os empreendedores institucionais a persuadir os atores de nível de campo endossando a legitimação da mudança proposta.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta os principais eixos teóricos da pesquisa. A primeira seção diz respeito à lente teórica da teoria institucional enfatizando o empreendedorismo institucional, o qual se refere a proposta de análise deste estudo. O papel do empreendedor institucional e o processo de empreendedorismo institucional serão descritos considerando seus principais conceitos, elementos e contextos.

Após, fundamenta-se a teoricamente o conceito de mercado com viés construtivista composto pelas práticas que acompanham a sua construção. Por fim, uma discussão teórica foi realizada culminando na concepção de uma figura teórica de pesquisa. Desenho que serviu

para orientar as análises de dados posteriores conectando a teoria com a realidade encontrada no campo empírico do contexto estudado.

## 2.1 NOVAS TEORIAS INSTITUCIONAIS

Com forte conotação econômica, os estudos que deram origem à teoria institucional tiveram início na década de cinquenta, a partir do interesse do sociólogo americano Philip Selznick (1948), em interpretar de que forma as organizações adaptavam-se às pressões sofridas pelo ambiente social ao qual estavam inseridas e transformavam-se em sistemas orgânicos (CARVALHO, 2003). Em sua obra seminal, *Foundations of the Theory of Organization*, Selznick passou a rejeitar as concepções racionalistas e visualizar as instituições como variáveis independentes, lançando seu olhar sobre as relações das organizações com o ambiente externo.

As teorias institucionais fornecem uma visão rica e complexa das organizações, demonstrando como estas sofrem influência das prescrições normativas, tanto de fontes externas, como o Estado, quanto de fontes internas provenientes da própria organização. O estudo das instituições originou linhas de pesquisa que envolvem fenômenos organizacionais complexos relacionados à compreensão de elementos sociais, culturais, comportamentais, normas e valores partilhados, utilizando como meio o contexto ambiental (DE MELO PEREIRA, 2012; KITCHENER E MERTZ, 2012; SVENDSEN E HAUGLAND, 2011; WASHINGTON E PATTERSON, 2011).

Por volta dos anos oitenta, surgiu uma vertente de estudos institucionais que buscava contestar a distinção tradicional entre as esferas do mundo social e do mundo cultural. A nova visão explorava as influências das práticas, dos valores e significados do ambiente sobre os movimentos organizacionais. O denominado neoinstitucionalismo teve como ponto de partida o artigo seminal *The Iron Cage*, de DiMaggio e Powell (1983), no qual os autores forneceram uma análise macroinstitucional da mudança estrutural, e investigaram por que as empresas de um mesmo segmento iniciam suas atividades de maneira distinta e, pela atuação de forças externas, convergem para tornarem-se similares (CLEGG E HARDY, 2006).

Embora relacionado com a tradição sociológica de Selznick, o neoinstitucionalismo trouxe novas contribuições para a área de estudos organizacionais abrindo um campo de análise entre a organização e seu ambiente. Na linha tradicional, o ambiente é considerado

como pano de fundo, ao passo que, na nova abordagem, as organizações são uma consequência do ambiente, o que o torna objeto central de análise (BONAZZI, 2007; CARVALHO, 2003).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a teoria neoinstitucional pode ser caracterizada por quatro elementos principais: (i) rejeição dos modelos de atores racionais; (ii) interesse em instituições como variáveis independentes; (iii) explicação de fatores cognitivos e culturais; (iv) enfoque em unidades de análises, que não podem ser reduzidas a consequências diretas de motivos ou atributos individuais.

O cerne teórico dos estudos institucionais direcionava-se para a ação social e econômica e para o entendimento de como as instituições, ao invés de buscarem diferenciação para competir, por meio das convenções reguladoras, normativas e cultural-cognitivas do ambiente, acabavam criando o denominado isomorfismo: tendência a seguirem uma similaridade de ações e padrões legitimados (SCOTT, 1995; SCOTT, 2005; GREENWOOD E SUDDABY, 2006).

Gradualmente, esse enfoque foi abrindo espaço na literatura para outras formas de análise, à luz do quadro institucionalista, que abarcam temas como agência e mudança institucional. Dessa nova perspectiva teórica, emergiram duas principais correntes de pesquisa: o Empreendedorismo Institucional (DiMaggio, 1988) e o Trabalho Institucional (Lawrence e Suddaby, 2006), ambas com o enfoque central nos atores (individuais ou coletivos) e de suas práticas na promoção de novas configurações capazes de gerar transformações e rupturas institucionais (LAWRENCE, SUDDABY E LECA, 2009).

O empreendedorismo institucional, tema deste estudo, busca compreender em uma profundidade maior o papel do ator no processo de mudança da lógica institucional, a partir da reintrodução de elementos que norteiam o institucionalismo, tais como: a legitimação, a regulamentação, a agência, os conflitos e os interesses institucionais (FLIGSTEIN, 1997; BATTILANA, 2006; BARATTER, FERREIRA E COSTA, 2010; BATTILANA ET AL., 2009).

## **2.2 EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL**

O empreendedorismo institucional tem sido apresentado como uma alternativa às imagens determinísticas de isomorfismo onde as organizações adotam, de forma reativa, práticas devido à necessidade de evitar as incertezas dos ambientes, as sanções ou a perda de

legitimidade (LAWRENCE E PHILLIPS, 2004). O foco da teoria baseia-se na definição de Dimaggio (1998), que explica que novas instituições surgem quando atores organizados e com recursos suficientes enxergam uma oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam, mas que são suprimidos pelas lógicas existentes.

Em tese, os empreendedores institucionais serão os agentes que motivados por interesses próprios irão iniciar o processo de desinstitucionalização de um sistema já legitimado, para que se torne possível emergirem outras práticas alternativas que poderão posteriormente vir a serem institucionalizadas (GREENWOOD E SUDDABY, 2006; BISEL ET AL., 2017; LAWRENCE ET AL., 2009). Esses atores irão desempenhar um papel fundamental na criação ou mudança das instituições, agindo como um mecanismo específico para definir, legitimar, combater ou cooptar rivais. Sua atuação acontece por meio de estratégias criadas para estabelecer sequências estáveis de interação com outras organizações, buscando criar novas indústrias ou instituições associadas (GARUD ET AL., 2007).

Comparado a um processo disruptivo, o empreendedorismo institucional busca desestabilizar o *status quo* promovendo inovações no campo institucional que alterem arranjos arraigados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a ação. O desafio dessa perspectiva reside na habilidade dos atores envolvidos compreenderem o exterior da estrutura à qual estão inseridos para que, a partir da lógica vigente, possam explorar novos caminhos a serem seguidos (SEO E CREED, 2002; BOXENBAUM E BATTILANA, 2005; BARATTER ET AL., 2010; BATTILANA ET AL., 2009). O **quadro 1** apresenta os principais conceitos teóricos do tema.

Quadro 1. Empreendedorismo Institucional – Conceitos

CONCEITOS	AUTORES
Novas instituições surgem quando atores organizados e com recursos suficientes enxergam uma oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam, mas que são suprimidos por lógicas existentes.	DIMAGGIO (1988)
As instituições existentes podem ser usadas por atores para formar novas arenas de ação. Atores sem recursos são, na maioria das vezes, coagidos por instituições, mas, em certas circunstâncias, podem utilizar as regras existentes de forma não planejada para criar novas instituições.	FLIGSTEIN (1997)
O conceito de empreendedorismo institucional representa as atividades de atores que têm um interesse em arranjos institucionais particulares e que alavancam recursos para criar novas instituições ou transformar os já existentes.	MAGUIRE, HARDY E LAWRENCE (2004)
O empreendedorismo institucional representa uma alternativa às imagens determinísticas de isomorfismo onde as organizações adotam, de forma reativa, práticas devido a um desejo de evitar a incerteza, a sanção ou a perda de legitimidade. O motivo dominante para que o empreendedorismo institucional aconteça é o desenvolvimento de arranjos institucionais que funcionem em favor do protagonista.	LAWRENCE; PHILLIPS (2004)

Processo que confronta o paradoxo da agência embutida, pois busca explicar a mudança institucional iniciada a partir da ação de atores já incorporados a lógica institucional capazes de vislumbrar, e impor, futuros alternativos.	GREENWOOD E SUDDABY (2006)
O empreendedorismo institucional apresenta a ação de indivíduos ou grupos de indivíduos que de alguma forma quebram as regras e práticas associadas às lógicas institucionais dominantes, e desenvolvem novas regras e práticas alternativas. Sua disposição para agir depende de seu interesse, enquanto sua capacidade de agir é parcialmente determinada pelos recursos que eles detêm ou para que eles têm acesso.	BATTILANA (2006)
Trata-se de um conceito que reintroduz agência, interesses e poder nas análises das institucionais, trazendo a possibilidade de entender como e por que algumas soluções da organização - novas práticas ou novas formas organizacionais, por exemplo - entram em existência e tornam-se estabelecidas ao longo do tempo.	GARUD, HARDY E MAGUIRE (2007)
Pode ser entendido como uma ação estratégica: estratégias institucionais são padrões de ação organizacional que se preocupam com a formação e transformação de instituições, campos, e as regras e padrões que controlam essas estruturas, uma tentativa de atores de criar e manter mundos socialmente estáveis.	LEVY E SCULLY (2007)
Processo de mudança que irá quebrar modelos organizacionais institucionalizados dentro de um determinado contexto institucional por meio da participação ativa de atores que deverão mobilizar recursos e recrutar aliados. Empreendedores institucionais tentam criar, e mobilizar as pessoas para criação de uma visão que as induz a adotar modelos de ação desconhecidos que rompam com as instituições existentes em um determinado contexto.	BATTILANA ET AL., (2009)
Processo multinível de trabalho institucional em três níveis discretos de análise: os níveis individuais, organizacionais e sociais. Possui três características bases: é um processo político caracterizado por disputas de poder entre participantes relevantes no nível de campo, envolve a capacidade de alterar ou criar significados através de uso estratégico de símbolos e linguagem e dá importância central a legitimidade: “uma percepção ou suposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas dentro de algum sistema socialmente definido.	TRACEY, PHILLIPS E JARVIS (2011).

Fonte: elaborado pela autora

A ação empreendedora em um campo institucionalizado é um processo longo e complexo, podendo levar décadas para se estabelecer, pois se vincula a processos estruturais feitos de esquemas, regras, normas e rotinas já estabelecidas e consolidadas por diretrizes que irão tornar legítimo o comportamento social, a partir de elementos reguladores, normativos e cognitivo-culturais (SCOTT, 2013; MEYER E ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977). Dentro desse contexto, muitos autores suscitam a controvérsia do denominado paradoxo da agência embutida, entendendo agência como o engajamento construído temporariamente por atores de diferentes contextos estruturais de ação temporal-relacional (GARUD ET AL, 2007).

O paradoxo da agência questiona como atores institucionalmente imersos em suas lógicas conseguiriam tomar distância das pressões institucionais e passariam a agir estrategicamente, vislumbrando mudanças e futuros alternativos (BATTILANA, 2006; GREENWOOD E SUDDABY, 2006). A solução para essa contradição pode estar ligada ao

papel ativo do empreendedor como influenciador das lógicas institucionais (BATTILANA ET AL., 2009).

Na concepção de Battilana (2009), para que possam ser considerados empreendedores os atores devem atender a duas condições: iniciar mudanças divergentes e participar ativamente da implementação dessas mudanças. Nessa perspectiva, os atores não serão meros espectadores necessitando romper com o modelo institucionalizado e suas regras e práticas dominantes e institucionalizar as práticas ou lógicas que estão defendendo (BATTILANA ET AL., 2009). Com base nessa concepção, o empreendedorismo institucional está muito ligado ao papel do indivíduo e sua capacidade de mobilizar outros atores e recursos dentro de um campo institucional.

A figura central do empreendedor institucional tem como função a articulação de diferentes grupos para que cooperem entre si e construam significados, estabelecendo e fortalecendo relações e contribuindo para a criação de uma nova identidade institucional (ALMEIDA ET AL., 2014; MARS E SCHAU, 2017). Para atingir esses resultados, os empreendedores utilizam mudanças regulatórias ou tecnológicas (KELLOGG, 2009); disseminam práticas inovadoras entre organizações (HAVEMAN E RAO, 1997); criam novas oportunidades empresariais por meio de alterações estruturais (SINE ET AL., 2005); imitam novas lógicas de mercado (BRISCOE E SAFFORD, 2008); promovem novas formas organizacionais (HAVEMAN ET AL., 2007); criam a plataforma para novas oportunidades empreendedoras e moldam a organização de novos mercados (HIATT ET AL., 2009).

Destaca-se também que os atores necessitam de habilidades específicas, para que possam acessar recursos escassos e engajar outros atores, uma vez que um campo organizacional contém um número limitado de posições de sujeitos das quais os atores podem agir (MAGUIRE ET AL, 2004). Por isso, alguns teóricos ressaltam que empreendedores institucionais bem-sucedidos tendem a ser atores qualificados e com altos níveis de capital social (FLIGSTEIN, 1997; PERKMANN E SPICER, 2007).

O início do processo de mudança organizacional geralmente irá ocorrer quando os arranjos institucionais existentes falharem em atender efetivamente às necessidades da sociedade, colocando em voga o modelo de práticas, padrões e políticas estabelecidas. Abre-se então uma oportunidade para a atuação de empreendedores institucionais (atores, grupos ou organizações) que irão iniciar um conjunto inovador de regras de negócios, normas e crenças (ZHANG ET AL., 2015). Tais mudanças poderão ser iniciadas dentro dos limites de uma

organização ou dentro de um contexto institucional mais amplo, ao qual o ator é incorporado (BATTILANA, 2006; BATTILANA ET AL., 2009; FLIGSTEIN, 2007; LAWRENCE, HARDY E PHILLIPS, 2002; LAWRENCE ET AL., 2009; MAGUIRE ET AL, 2004; GREENWOOD E SUDDABY, 2006).

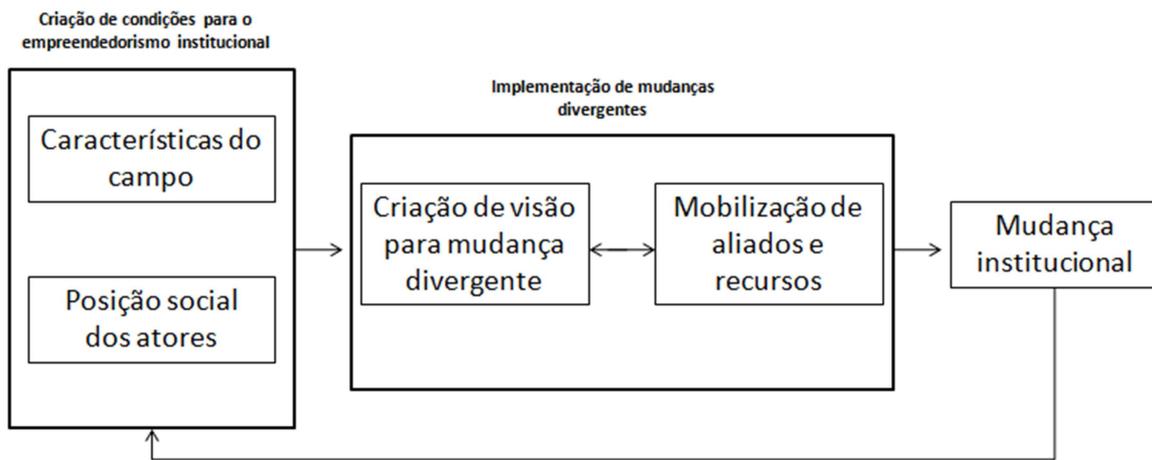
### **2.2.1 O Processo de Empreendedorismo Institucional**

O processo de empreendedorismo institucional, que relaciona diferentes elementos e maneiras de ser compreendido, é bastante complexo, e pode levar gerações até ser consolidado. Nele os empreendedores institucionais enfrentarão desafios específicos, para que a nova lógica vigente possa ser de fato, legitimada e reconhecida pelas organizações e atores que compõem o ambiente institucional.

Para a maioria dos autores, esse processo apresenta três características básicas: vincula-se às disputas de poder entre os atores de um mesmo campo; envolve a capacidade do ator de mobilizar aliados e recursos, por meio do uso de discursos e criação de significados e, por fim, necessita de legitimidade, ou seja, da percepção dos envolvidos de que as ações de mudança propostas são aceitáveis, adequadas e apropriadas dentro de um sistema de normas, crenças e valores já definidos (LEVY E SCULLY, 2007; MAGUIRE E HARDY, 2006; ZILBER, 2007; MUNIR E PHILLIPS, 2005; SUDDABY E GREENWOOD, 2005).

Para explicar esse processo Battilana et al., (2009) propõem um modelo teórico que abarca três grandes etapas: 1ª) a criação de condições de campo que envolvem as características e a posição social que os atores ocupam; 2ª) a implementação de mudanças divergentes que inicia com a criação de uma visão de propósito entre os envolvidos e, posteriormente, busca mobilizar aliados e recursos; 3ª) a mudança institucional em si. A **figura 1** apresenta o modelo.

Figura 1. Processo de empreendedorismo institucional



Fonte: adaptado de Batillana et al (2009)

Com base na figura é possível compreender que o processo de empreendedorismo institucional acontece sequencialmente considerando primeiramente o contexto, ou seja, o campo institucional e os atores que o compõem. Nesse ambiente, acontece o próximo passo, a criação de condições para que uma mudança possa articulada. Essa mudança irá requerer a concepção de uma nova visão e a mobilização dos atores que fazem parte desse campo, bem como de seus recursos. O que levará a uma mudança institucional, o passo final deste processo.

As seções seguintes apresentam essas etapas de forma mais completa e detalhada de acordo com os achados da literatura.

### 2.2.1.1 Criação de condições para o empreendedorismo institucional

A criação de condições para que ocorra o processo de empreendedorismo institucional envolverá tanto as *características do campo* quanto as *posições sociais* que os atores nele ocupam. Para DiMaggio e Powell (1983), *campo organizacional* se refere àquelas organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional definidas em termos de aumento da densidade de interação, fluxos de informação e identificação de membros. Essa estruturação de campos inclui, geralmente, dominação e hierarquia (DIMAGGIO E POWELL 1983). O campo organizacional do ambiente institucional inclui

fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares.

O processo de implementação de mudanças divergentes será provavelmente influenciado pelas características do campo ao qual pertencem, em particular, pelos níveis de institucionalização e fragmentação. Mudanças divergentes referem-se ao rompimento de padrões institucionais estabelecidos em um campo e podem ser iniciadas dentro dos limites de uma organização ou dentro de uma estrutura institucional mais ampla, contexto ao qual o ator está incorporado (BATTILANA ET AL., 2009).

Atores institucionais que operam em campos altamente institucionalizados tendem a manter interesses e valores dos membros da coalizão dominante. Em campos em formação, todavia, as estruturas institucionais que o definem são altamente vulneráveis às decisões iniciais dos empreendedores, bem como as influências dos clientes e de outras partes interessadas. Processos de estruturação em campos emergentes ampliam os efeitos das primeiras decisões tomadas (LAWRENCE E PHILLIPS, 2004). Em campos heterogêneos, compostos por grupos fragmentados, o empreendedor institucional precisará encontrar um terreno comum e apresentar um discurso abrangente que ressoe com os interesses e valores de todos os diferentes atores (FLIGSTEIN, 1997; GREENWOOD ET AL., 2002; SUDDABY E GREENWOOD, 2005).

Além das características do campo, os autores em análise concordam que o nível de ação do empreendedor institucional relaciona-se à *posição social* (identidade aceita e construída socialmente em um campo e determinada pela quantidade de relações estabelecidas entre os atores) que este ocupa no campo organizacional ao qual pertence (BATTILANA, 2006; GARUD ET AL., 2007; HARDY E MAGUIRE, 2008). Portanto, quanto maior o grau de relacionamentos, mais central é a posição do ator. Ocupar essas posições irá proporcionar aos atores um elenco maior de oportunidades e, em alguns casos, mais capital ou recursos para atingir seus interesses (BOURDIEU, 1985; BOURDIEU E WACQUANT, 1992).

Nesse sentido, atores com posições centrais estariam mais imersos institucionalmente, porém possuiriam mais poder para realizar a mudança desejada. Por outro lado, atores com posições periféricas estariam menos imersos e com mais incentivos para criarem e defenderem novas práticas, mas não possuiriam poder para isso (BATTILANA, 2006; GARUD ET AL., 2007; HARDY E MAGUIRE, 2008). Esse argumento é reforçado em estudos empíricos sobre a abordagem que apresentam como condições necessárias para que

empreendedor institucional possa superar o paradoxo da agência embutida: a posição social, o poder e a mobilização de recursos (GREENWOOD E SUDDABY, 2006).

Em resumo, o processo de empreendedorismo institucional possui como antecedentes o grau de institucionalização do campo, bem como a posição social ocupada pelo ator dentro desse campo. Cabe salientar que são esses fatores que irão gerar diferentes níveis de dificuldades e barreiras que envolvem tanto aspectos sociais quanto políticos fortalecidos pelas normas, regras e convenções que os regem e que necessitam serem transpostas para que as mudanças institucionais possam ocorrer.

Nesse contexto, emerge o papel fundamental do empreendedor institucional como agente de mudanças, que é capaz de utilizar suas habilidades e traçar ações estratégicas, de modo que novas práticas possam ser implantadas em padrões já aceitos e legitimados institucionalmente. Ressalta-se, ainda, que o empreendedor institucional motiva-se para esse desafio, a partir da possibilidade de realização de seus próprios interesses, o que muitas vezes assemelha-se a um processo político (LAWRENCE E PHILLIPS, 2004).

#### *2.2.2.2 Mudanças divergentes: criação de visão e mobilização de aliados e recursos*

A possibilidade de implementar mudanças divergentes inicia com a *criação de visão* pelos empreendedores institucionais das oportunidades de modificar os modelos organizacionais aos quais estão inseridos. As mudanças ou reformulações podem nem sempre estar explícitas. Dessa forma, o empreendedor não apenas irá procurar oportunidades, mas também as construirá, a partir da constituição de uma imagem das possibilidades para a criação de um novo modelo, contexto, ambiente ou de um novo mercado (TRACEY E PHILLIPS, 2007; LOUNSBURY E CRUMLEY, 2007).

Para Battilana et al., (2009), desenvolver uma visão engloba atividades que irão levar a realização da mudança proposta, o que inclui compartilhar a ideia da necessidade de mudar que atinge todos os envolvidos. Alcançar e sustentar a visão de mudanças requer a capacidade de os empreendedores, apesar da pressão institucional sofrida, atraírem e mobilizarem os seguidores necessários para implementá-la.

Em seu estudo sobre o surgimento de um novo modelo institucional para o tratamento de HIV/AIDS no Canadá, Maguire et al., (2004) corroboram com a proposta de Battilana et al., (2009), apresentando a importância da criação de uma visão de mudança que leve, a partir das estratégias utilizadas pelos empreendedores, à adoção das novas práticas propostas. Os

autores, no entanto, denominam esse processo como *teorização* e o dividem em dois níveis: especificação e justificação.

Na *especificação*, a partir de um fracasso, o empreendedor institucional identifica práticas que devem ser substituídas para, a seguir, propor uma alternativa de ação. Nesse momento, estará interrompendo o consenso vigente no campo, e criando um sentido compartilhado pelo grupo para a mudança. No próximo nível, a *justificação* será apresentada aos membros do campo, reforçando os benefícios que a nova prática poderá trazer. A adoção se dará quando a prática se mostrar efetiva, então será difundida no campo, para, posteriormente, ser adotada e institucionalizada (GREENWOOD ET AL., 2002; SUDABY E GREENWOOD, 2005; HARDY E MAGUIRE, 2008). A teorização pode ser considerada semelhante a um processo de sensibilização dos envolvidos criado para gerar engajamento de outros atores e está fortemente associada à habilidade de persuasão e negociação política do empreendedor institucional.

A criação de uma visão divergente é o grande desafio do processo de empreendedorismo institucional, uma vez que a dificuldade em legitimar novos produtos, serviços ou modelos de negócios é muito maior do que a de continuar seguindo modelos já consolidados. Essa construção só se tornará possível por meio do engajamento de outros atores de mercado como: clientes, fornecedores, investidores, funcionários, conselheiros, que constituem o campo organizacional (DIMOV, 2011).

Assim, a condição seguinte da visão será a *mobilização de aliados e recursos*, ação que consiste em unir diferentes atores em prol de um objetivo comum: formar uma massa crítica mobilizada para a defesa da proposta de uma nova instituição (HAMBRICK E CHEN, 2008). A mobilização de atores é um dos pontos-chave para a pesquisa de empreendedorismo institucional, uma vez que, de forma consensual, a literatura apresenta as alianças estratégicas como uma das formas mais efetivas para alcançar mudanças ou transformações estruturais desejadas (FLIGSTEIN E DAUTER., 2007; LAWRENCE, HARDY E PHILLIPS, 2002). A mobilização de aliados irá incluir atividades realizadas de forma estratégica que visam a angariar apoio e aceitação de novas rotinas, motivando outros a realizarem e sustentarem atividades para institucionalizar a mudança (BATTILANA ET AL., 2009).

Além do uso de discursos demonstrativos, os empreendedores institucionais deverão mobilizar recursos e incorporar práticas coletivas que se vinculem aos processos de engajamento como a criação de confiança, a transmissão de conhecimentos e a competição

entre as partes (SNIHUR, REICHE EQUINTANE, 2017). Para Battilana et al (2009), recursos financeiros e recursos relacionados à posição social, como a autoridade formal e o capital social, desempenham um papel de auxílio fundamental para o convencimento de outros atores a endossar e apoiar a implementação de uma visão para a mudança divergente. A partir da criação de confiança entre os envolvidos, existirá uma facilidade no compartilhamento de informações, na realização de ações coletivas e na tomada de decisão, por meio de regras estabelecidas, das redes sociais que irão formar novas normas compartilhadas, dos valores, das atitudes e crenças.

Nesse cenário, é possível presumir que o empreendedor institucional utilizará de capital social para conseguir alcançar o nível de legitimidade pretendido. O conceito pode ser entendido como um recurso da rede social, que gera benefícios a um ator local ao conectá-lo a outros atores, dando coesão à coletividade e facilitando a busca de objetivos comuns (ADLER E KWON, 2002). O capital, de forma ampla, refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e laços de confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios mútuos. Assim, a expansão dos capitais humanos e social de uma comunidade pode estar associada à presença de agentes que assumam a posição de líderes, mobilizando atores e maximizando ações (MARCONATTO E PEDROZO, 2013; PUTNAM, 2002).

Nesse viés, a pesquisa existente aponta para a autoridade formal e o capital social como fontes potenciais de poder associadas à posição social do ator. Dessa forma, com o uso de suas habilidades sociais, os empreendedores irão mobilizar o apoio de novas instituições para promover ações coletivas e, com isso, conseguir que grupos diferentes cooperem entre si, criando significados para um grande número de atores (FLIGSTEIN, 1997; GARUD ET AL., 2007; SUDDABY E GREENWOOD, 2005). O engajamento dos atores será o pilar para que a mobilização de recursos e a legitimação possam ser construídas e consolidadas fazendo com que a nova proposta se torne sustentável e bem-sucedida (BATTILANA ET AL., 2009; HAMBRICK E CHEN, 2008).

Apesar de envolverem atividades diferentes, a criação de visão e a mobilização de aliados estarão interligadas durante todo o processo. No entanto, para que obtenham sucesso nessa etapa, os empreendedores institucionais deverão possuir habilidades sociais suficientes, incluindo a capacidade de analisar e assegurar a cooperação, agindo de acordo com sua posição e as posições de outros agentes no campo.

### *2.2.2.3 Mudança institucional: sustentar a mudança proposta*

A última etapa no processo de empreendedorismo institucional será a de sustentar a mudança organizacional. Dentre os desafios de legitimar um novo modelo organizacional, destaca-se a maneira como os atores conseguirão fazer com que outros membros, já inseridos em um contexto legitimado, aceitem as novas práticas propostas (BARATTER, FERREIRA E COSTA, 2010).

Esse será o momento em que o empreendedor institucional deverá interromper o consenso do campo e evidenciar que as práticas vigentes já não trazem mais benefícios para seus praticantes, propondo alternativas significantes. Para Sudaby e Greenwood (2005), a acreditação de uma nova prática está relacionada fortemente à compreensão por parte dos atores de quais benefícios a mudança irá trazer. Nesse processo, a construção de significados coletivos ou um novo vocabulário institucional significativo poderá ser estabelecida, para que se forme um sentido compartilhado entre todos os envolvidos (PHILLIPS E TRACEY, 2007).

A partir de um sentido de propósito único entre todos, será possível a formação e a reprodução da compreensão dos significados compartilhados favorecendo a coerção normativa e a legitimação cognitiva em uma escala global (GREENWOOD E SUDDABY, 2006; ZIMMERMAN E ZEITZ, 2002). Nesse contexto, a adesão de atores de mercado (agências reguladoras, sindicatos, associações profissionais de classe) será fundamental para a disseminação da mudança e início do processo de legitimação do novo modelo organizacional (BATTILANA ET AL., 2009).

Outros elementos também deverão ser considerados nessa etapa do processo de empreendedorismo institucional, uma vez que nos processos de mudanças os indivíduos irão enfrentar incertezas no novo ambiente institucional. Com isso tenderão a se opor e até mesmo resistir ao novo caminho. A resistência dos operadores históricos pode ser particularmente forte em mercados regulados tradicionalmente. Pois, neles vários atores institucionais, como por exemplo, sindicatos, reguladores, tribunais, possuem o poder de apoiar e proteger os operadores, dificultando o trabalho dos empreendedores (BECKERT, 1999; RUSSO, 2001).

A última etapa do processo de empreendedorismo institucional pode ser considerada também a mais importante, pois irá consolidar todo o trabalho feito pelos atores para que a mudança proposta venha a ser realizada. Nesta fase, os empreendedores institucionais poderão fortalecer a legitimação da mudança por meio da difusão da visão de oportunidades (Battilana et al., 2009) e da teorização (Greenwood et al., 2002), que reforçam o sentido para a adoção da

proposta. Além disso, destaca-se a importância do engajamento entre os envolvidos gerando por meio da criação de um senso comum, um significado que possa ser adotado por todos. O que irá possibilitar que novas práticas propostas sejam aceitas e, posteriormente, institucionalizadas.

### **2.3 MERCADOS SOB A ÓTICA DA PRÁTICA**

Historicamente, mercados vinculam-se às relações de trocas entre atores envolvendo diferentes produtos, lugares ou segmentos da população (BAGOZZI, 1975). Essa visão remete à ideia de mercado como uma forma de organização econômica em que ocorrem trocas de valores monetários permeadas por indivíduos com liberdade para exercer suas capacidades criativas e produtivas. De forma ampla, a função de um mercado estaria vinculada à realização de dinâmicas econômicas e competitivas que permitem novas transações, inovações de produtos e serviços, normatizações e regras dominantes provenientes da expansão destas esferas (CALLON, 2016).

Nas últimas décadas, porém, pesquisas acadêmicas buscaram desconstruir essa visão atribuída aos mercados como entidades econômicas estáticas e abstratas e passaram a estudá-la sob a ótica de práticas (MIROWSKI, 2009; ARAUJO ET AL., 2010; NENONEN ET AL., 2014; PENˆALOZA E VENKATESH, 2006; KJELLBERG ET AL., 2015). A abordagem da prática despontou a partir das pesquisas de Schatzki (1996), considerado um dos principais teóricos da prática social no âmbito dos estudos organizacionais.

A ontologia das práticas sociais considera que não há uma divisão entre o mundo e o “nós”, mas, sim, uma conexão entre ambos, ao contrário das ontologias clássicas que analisam separadamente o indivíduo ou a estrutura social que o condiciona. Para Schatzki (2005), essa conexão é o elemento primordial do ser, já que, desde sempre, estamos envolvidos em práticas cotidianas como falar, caminhar, comer, ensinar, organizar, administrar, pesquisar. O foco na prática social busca rejeitar os dualismos entre estrutura e atores. Dessa forma, todos os atores humanos, não humanos, eventos, significados, ações não fariam parte de um contexto, eles seriam o próprio contexto.

Reckwitz (2002) complementa a ideia e apresenta as práticas como um tipo de comportamento social rotineiro que conecta vários elementos uns com os outros: formas de atividades corpóreas, mentais, “coisas” e seu uso, um *background* na forma de um conhecimento e de uma orientação para a compreensão, o *know-how*, estados de emoção e

conhecimento motivacional. Estes componentes seriam construídos socialmente, a ponto de que a compreensão das regras e normas da vida social só poderão ocorrer se for praticada. O autor define as práticas como sendo: uma forma de cozinhar, de consumir, de trabalhar, de investigar, de cuidar de si ou dos outros, etc. O que nos leva a entender as práticas como uma forma, por assim dizer, um “bloco” cuja existência depende desses elementos, e que não pode ser reduzida a qualquer um desses elementos. Essa é uma demonstração da amplitude de uma práticas mas, também evidencia o quanto este está ligado a pequenas atividades rotineiras, muitas vezes imperceptíveis pelo fato de terem se tornado hábitos diários.

De acordo com Schatzki (2005), o que um indivíduo ou entidade é está imbricado no contexto ao qual ele faz parte, da mesma maneira como a natureza e a identidade do contexto estão imbricadas no indivíduo ou na entidade. Ou seja, as características individuais são ontologicamente contínuas às características do contexto social ao qual elas existem. Esses pressupostos serviram como base para os Estudos de Mercados Construtivistas (EMC). Os EMC consideram entidades que participam de transações (compradores, vendedores e objetos de troca) não apenas como socialmente imbricadas, mas também interdefinidas e imbricadas em arranjos materiais (ARAUJO, 2007; ÇALIŞKAN E CALLON 2009; CALLON, 1998; KJELLBERG E HELGESSON, 2007).

Seguindo essa ótica, os estudos posteriores de Çalışkan e Callon (2010), em consonância com Araujo et al., (2010), adotaram a visão da prática nos estudos mercadológicos para buscar o entendimento das atividades que diversos atores envolvidos (compradores, vendedores, reguladores, intermediários, organizações não-governamentais) realizam para criar novos arranjos, configurações e translações mercadológicas, que irão gerar ou transformar determinados mercados (HAGBERG E KJELLBERG, 2014; LEME E REZENDE, 2016).

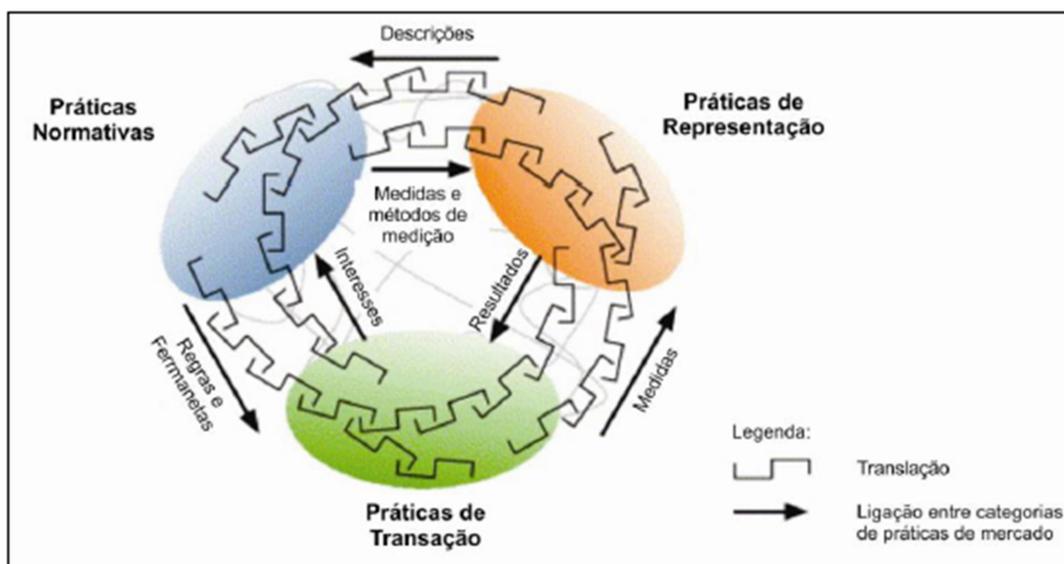
Sob a ótica da prática, Fligstein e Dauter (2007), entendem mercados como sistemas ativos: espaços onde os atores (empresas, clientes, trabalhadores e governo) se conectam e geram, entre si, redes, instituições e novas performances. A interação entre esses diferentes grupos de interesse - formuladores de políticas, clientes, fornecedores e acionistas- irão moldar os processos de acordo com a influência institucional que esses possuem (KJELLBERG ET AL., 2015; VISWANATHAN E ROSA, 2010).

### 2.3.1 Práticas de mercado

Abordar a teoria de mercados sob o ponto de vista da prática pode fornecer uma visão mais rica de como um mercado está sendo moldado, e das possíveis formas econômicas que este poderá assumir. criando, assim, uma compreensão dos processos que levam a esses resultados. Kjellberg e Helgesson (2007) apresentam uma estrutura analítica conceitual sobre mercados baseada em práticas.

Para os autores, a performatividade dos mercados será moldada por meio de suas práticas. Em seus estudos desenvolveram um modelo que categoriza as práticas de mercado em três tipos: práticas de transação, práticas de representação e práticas normativas. A **figura 2** representa o modelo proposto pelos autores.

Figura 2. Modelo de práticas de mercado



Fonte: adaptado de Kjellberg e Helgesson (2006)

**i) práticas de transações:** são consideradas como atividades envolvidas no consumo de recursos econômicos individuais ou mesmo práticas cotidianas relacionadas a troca de bens que incluem atividades como a especificação e apresentação de produtos, negociação de preços, condições de entrega, dentre outras. Essas atividades contribuem para estabilizar temporariamente certas condições (o objeto de troca, o preço, os termos de troca), para que a transação se torne possível (KJELLBERG E HELGESSON, 2007). Nas práticas de transação,

os esforços feitos pela parte para fortalecer sua posição no mercado irão requerer o desenvolvimento dos atores para melhor lidar com as situações de troca pretendidas. Um exemplo empírico para essa prática relaciona-se à interação comprador-vendedor. Onde um comprador bem equipado com ferramentas que lhe permitam avaliar dimensões específicas de um produto e, em seguida, classificar as alternativas oferecidas em termos de seus benefícios, como por exemplo, uma lista de verificação para avaliar carros. O ato de o comprador possuir novas dimensões para avaliar ofertas, fornece a ele uma ferramenta projetada para contabilizar os custos de transação e irá afetar o posicionamento do vendedor frente à forma de troca.

**ii) práticas normativas:** atividades que contribuem para o estabelecimento de objetivos normativos que irão moldar o mercado onde os atores estão atuando. Referem-se às normas e guias sobre como o mercado deveria ser configurado de acordo com um grupo de atores. Estas práticas referem-se às tentativas de estabelecer objetos normativos, que podem afetar o modo como o mercado funciona. Como exemplo, pode-se considerar uma situação de mercado em que os atores tentam impor um determinado conjunto de regras através da emissão de normas, códigos de conduta e certificações. Kjelberg e Helgesson (2007) destacam que as práticas normativas, em termos de atividades específicas, referem-se aos esforços envolvidos nas numerosas reformas de mercado observadas durante as últimas duas décadas, e, também, referem-se às tentativas de especificar as regras gerais de concorrência e de mercado e a aplicação dessas normas a casos particulares.

**iii) práticas representativas:** atividades que reapresentam as trocas econômicas que retratam o funcionamento dos mercados como redes de entidades heterogêneas. Nessa categoria, os esforços competitivos são direcionados a moldar as representações do mercado envolvendo imagens diferentes de como o mercado realmente é. De acordo com Kjellberg e Helgesson (2007), os mercados são entidades abstratas, e para que haja entendimento a respeito de um determinado tipo de produto, é necessário diminuir as distâncias temporais e espaciais entre as transações individuais, e produzir imagens que representem esse mercado. Segundo os autores, representações de mercados podem ser utilizadas para estabelecer direções preferíveis para alguns grupos de atores, por exemplo, como parte dos esforços de uma empresa para formular uma estratégia de mercado.

Os autores afirmam que este modelo tríplice é instrutivo ao tentar abordar questões relativas à realização prática dos mercados, podendo servir de apoio para estudos empíricos sobre a construção destes. Nele as atividades desenvolvidas pelos diferentes atores se cruzam e afetam as transações econômicas individuais que ocorrem, as imagens de mercados que são

produzidas e os objetivos que os atores estabelecem para si e para os outros. Nessa perspectiva, os autores destacam que não existem descrições precisas ou qualidades típicas inerentes a cada um dos três tipos de práticas, pois dependendo do contexto dentro do qual cada atividade é realizada, a prática pode contribuir tanto para estabelecer objetivos normativos, como de transações econômicas ou de representações (KJELLBERG E HELGESSON, 2007).

De acordo com Kjellberg e Helgesson (2007) não existem descrições precisas ou qualidades típicas inerentes a cada um dos três tipos de práticas que compõem a constituição de um novo mercado. As práticas ocorrem dependendo do contexto dentro do qual cada atividade é realizada e podem acontecer tanto de forma isolada ou simultânea. Os autores afirmam que os atores não atuam necessariamente de acordo com uma única perspectiva de mercado, mas, ao invés disso, envolvem-se em práticas que podem parecer inconsistentes ao exterior, mas que para eles dentro daquele contexto faz muito sentido. Dessa forma, participam de atividades mais ou menos evidentes, dos quais afetam o mercado em certa medida.

O modelo das três práticas retrata um mercado em constante movimento composto por atores, regras e imagens que não se restringem somente a trocas econômicas, mas a todo um complexo contexto social. Nele os atores individuais de mercado não atuam necessariamente de acordo com uma única perspectiva de mercado, mas podem, ao invés disso, envolver-se em práticas cujas ações são baseadas em diferentes e relevantes definições do ambiente.

Em estudos recentes sobre consumo sustentável (Reckwitz, 2002; Shove et al., 2012; Shove e Spurling, 2013), por exemplo, as práticas mercadológicas foram identificadas em atividades envolvendo:

- **materiais:** constituídos pelos objetos, pela infraestrutura, pelas ferramentas, pela parte física dos equipamentos e pelo próprio corpo;
- **imagem:** que envolve os significados, atividades mentais, as emoções e o conhecimento motivacional;
- **habilidade:** formado pelos entendimentos compartilhados sobre um bom e adequado desempenho e as competências necessárias a esse desempenho.

Essa categorização auxiliou a melhorar a compreensão das práticas mercadológicas, que segundo, Reckwitz (2002) dependem da interconexão de elementos que incluem formas de conhecimento, formas de atividades mentais, as coisas e seu uso.

Dentro dessa construção, os mercados serão concebidos como soluções institucionalizadas, formadas e reformuladas continuamente por práticas integrativas as quais os atores participam ativamente e concordam em segui-las (KJELLBERG et al., 2015). Diante do exposto formou-se então uma proposta de estrutura teórica de análise que servirá como base para dar o direcionamento das análises empíricas realizadas pela pesquisa.

### **3. PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE**

A partir da revisão bibliográfica sobre os estudos de empreendedorismo institucional e de mercados, realizada nos capítulos anteriores, tornou-se possível perceber a contribuição do empreendedor institucional para mudança ou tentativa de transformação das institucionais para formar novas formas organizacionais. Seguindo essa lógica, o estudo trouxe consigo uma aproximação teórica para promover a discussão do processo de empreendedorismo institucional e a construção de um mercado por meio de práticas de mercado. Dando foco às ações realizadas principalmente no nível micro de análise. Ou seja, buscou-se entender de que forma a ação empreendedora resulta em práticas que serão capazes de causar rupturas em padrões institucionais e, a partir disso, abrir caminho para a criação de novas instituições.

#### **3.1 O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DE UM NOVO MERCADO**

A criação de um novo modelo de mercado por meio do empreendedorismo institucional rompe com as práticas convencionais gerando uma desestabilização no *status quo* e exigindo das instituições mudanças endógenas profundas (CANALES, 2016; FLIGSTEIN, 1997; DAVID ET AL., 2013; WEBER ET AL., 2008). Mercados instituídos já possuem estabilidade, e são regidos por processos estruturais legitimados pelos participantes. A soma de todos esses elementos cria um conjunto de normas e barreiras institucionais sólidas, desenvolvidas e fortalecidas, sendo com o passar do tempo, de difícil transposição (BISEL, KRAMER E BANAS, 2017).

Ao proporem mudanças em um mercado estabilizado, os empreendedores institucionais estarão constantemente buscando alternativas que desviem das normas e limites

estabelecidos pelas instituições existentes e superem as expectativas já atingidas em modelos tradicionais (GURSES E OZCAN, 2015). A influência do empreendedorismo institucional na formação de novos mercados vem sendo abordada por um fluxo crescente de pesquisas empíricas, que direcionam seus esforços para dois pontos principais de atenção: o papel desempenhado pelo empreendedor institucional (ator ou grupo de atores) enquanto articulador estratégico de ações e de pessoas. E, o entendimento de como ocorre o processo de empreendedorismo institucional que leva a mudança ou criação de novos mercados.

Esses dois aspectos são pontos de partida para diferentes análises que comungam do objetivo de compreender a influência do empreendedorismo institucional no processo de mudança institucional para a formação ou transformação de novas lógicas, arranjos, modelos, ou práticas de mercado. A **tabela 1** apresenta alguns desses estudos.

Tabela 1. Estudos empíricos sobre EI e formação de novos mercados

AUTORES	OBJETIVOS	CONTEXTO DA PESQUISA	MÉTODO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Hamby, Pierce e Brinberg (2010)	Entender como os empreendedores institucionais legitimam novas formas de mercados em economias emergentes	Hospital de atendimento exclusivo localizado na Índia	Estudo de caso	O estudo demonstrou como, a partir de vazios institucionais, os empreendedores geraram mudança institucional em um país de economia emergente. Os autores apresentam um quadro de ações estratégicas adotadas pelos empreendedores que buscou gerar a quebra das barreiras isomórficas através da criação de identidades coletivas e de valor e da diminuição da distância entre outras instituições do mesmo segmento. Dessa forma, tornou-se possível a aceitação e posterior legitimação da mudança institucional.
Weisenfeld e Hauerwaas (2018)	Entender como mudar a lógica institucional dominante de uma cidade para que esta alcance o desenvolvimento sustentável.	A área sócio-econômica urbana de uma cidade na Alemanha	Estudo de casos múltiplos	A pesquisa apresentou a importância da atuação dos empreendedores institucionais na criação de significado entre os adotantes de novas práticas de sustentabilidade. Para que novas práticas de sustentabilidade propostas fossem adotadas, os empreendedores desenvolveram um <i>workset</i> relacionado a mudança de mentalidade dos indivíduos. O modelo difundido buscou desenvolver novos

				modelos comportamentais (novas visões, crenças e normas) necessárias para superar barreiras institucionais consolidadas.
Scaraboto e Fischer (2012)	Entender como e por que os consumidores “marginalizados” se mobilizam para buscar maior inclusão e poder de escolha em mercados tradicionais	Fashionistas (consumidores plus size) do mercado Americano (EUA)	Etnografia	Dentro os resultados, o estudo demonstrou que os consumidores se envolvem em esforços para mudar os mercados quando sentem-se “marginalizados” e criam uma compreensão coletiva de que somente através da mudança institucional poderão ter suas preferências atendidas. A mudança inicia por meio da criação de visão advinda da inspiração gerado pelo por atores (empreendedores institucionais aos quais admiram e consideram exemplos de pessoas.. Dessa forma, entende-se que a credibilidade atribuída ao ator é uma importante para que a mudança de <i>status quo</i> possa ocorrer.
Canales (2016)	Analisar a criação do mercado de crédito para pequenas e médias empresas sob a ótica institucional	Mercado de crédito para pequenas e médias empresas no México	Estudo de caso	A pesquisa apresenta como resultados a criação de novas práticas institucionais a partir do envolvimento dos empreendedores em duas camadas distintas de trabalho: visível e invisível. A camada visível envolve o trabalho encenado, roteirizado e cuidadosamente documentado para suspender instituições e permitir a experimentação, bem como legitimar novas práticas. A camada invisível envolve trabalho não documentado como: recrutar aliados, encontrar recursos, experimentar novas práticas, coordenar estratégias de ação e construir <i>kits</i> de ferramentas. Os resultados demonstram que é através do processo coletivo e iterativo de experimentação que os atores descobrem estratégias eficazes, aumentam suas ambições, constroem ferramentas culturais e políticas para a mudança e transformação de suas identidades.
Mars e Schau (2017)	Explorar o empreendedorismo institucional por meio	Conjunto de configurações organizacionais	Estudo de caso único	O estudo demonstrou que os empreendedores institucionais realizam um trabalho não

	de estratégias de liderança e rotina dos atores de um sistema de alimentação local.	(mercados de agricultores, fazendas comunitárias, comunidades programas de agricultura, bancos de alimentos e sementes, impressão de alimentos locais media) combinadas para moldar e sustentar o sistema alimentar local do Sul do Arizona		coordenado em suas respectivas organizações formando uma lógica combinada que se estende pelo Sul do Arizona. Para criar uma articulação entre os envolvidos foi preciso incluir a facilitação informal da cooperação e colaboração entre atores desconectados e com iniciativas díspares. A modelagem utilizada para a sustentação de práticas alternativas de produção de alimentos, principalmente por parte de ativistas, comunidades, ecológicos ou lógicas políticas, convergiram de maneiras não planejadas para ajudar a permitir que o Sul do Arizona operasse como um espaço social multifacetado, capaz de acomodar indivíduos e grupos com diversidade.
Onsongo (2019)	Compreender como ocorre a agência de corporações multinacionais que atuam na realização de inovação social em condições de complexidade institucional e restrições de recursos de países pobres.	Corporações multinacionais que atuam na Base da Pirâmide e que se dedicam a realização de inovação social no Quênia	Estudo de caso	As descobertas do estudo explicam como os empreendedores descobrem e criam oportunidades de inovação social, explorando simultaneamente múltiplos vazios institucionais na Base da Pirâmide. As análises demonstram que abranger vazios institucionais é uma estratégia chave para implantar com sucesso inovações sociais em ambientes institucionalmente complexos. Além disso, o estudo identifica que legitimação pode obter sucesso através da criação de produtos substancialmente relevantes envolvendo práticas de mimetismo e investimento em publicidade e <i>branding</i> para ganho de legitimidade pragmática.
Nasra e Dacin (2010)	Examinar o papel do Estado como empreendedor e empreendedor institucional no meio Leste Africano.	A ascensão Dubai e Emirados Árabes Unidos como um contexto para o empreendedorismo internacional.	Estudo de caso	O estudo aponta para as possibilidades da atuação do Estado como empreendedor institucional, a partir do reconhecimento e captação de oportunidades em seu ambiente. As autoras enfatizam que a compreensão do impacto das instituições no empreendedorismo internacional se tornou essencial para explorar a

				<p>evolução das relações entre Estado e sociedade e a formação de instituições, uma vez que estas raramente ocorrem através de processos idênticos em todas as configurações e contextos. Dessa forma, são arranjos institucionais únicos, como o caso de Dubai que podem permitir, ao invés de restringir, a atividade econômica.</p>
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora

A **tabela 1** apresenta estudos recentes que trazem como principal enfoque os resultados gerados pelo processo de empreendedorismo institucional em campos com diferentes níveis de institucionalização. As pesquisas abordam questões relativas à ação do empreendedor institucional em mercados de economias emergentes (Nasra e Dancin, 2010; Mars e Schau, 2017), o processo de criação de visão de mudança institucional de por meio de oportunidades relacionadas a propostas de melhorias sócio-ambientais (Onsongo, 2019; Weisenfeld e Hauerwaas, 2018) e o engajamento de consumidores insatisfeito que levam a quebra de padrões estabelecidos pelo mercado de moda tradicional (SCARABOTO E FISCHER, 2012).

A pesquisa, no entanto, diferenciou-se destes estudos, pois buscou entender não somente quais foram às mudanças institucionais alcançadas pela ação dos empreendedores, mas sim como se formaram essas mudanças, quais atividades foram realizadas em cada etapa do processo de empreendedorismo institucional e como as práticas de mercado (representativas, transacionais e normativas) influenciaram essa construção.

Essa proposta segue os direcionamentos de Sudabby et al., (2013), que enfatiza a relevância de desenvolver estudos que entendam as dinâmicas que irão sustentar uma organização por meio dos micro fundamentos e das práticas que as constituem. Dentro dessa lógica, a discussão teórica realizada a seguir trouxe reflexões sobre como cada etapa do processo de empreendedorismo institucional pode ser vinculada as práticas de mercado e as atividades que as compõem.

### **3.1.1 O processo de implementação das mudanças divergentes, sob a óptica das práticas de mercado**

Para Battilana et al., (2009), as principais atividades nas quais os empreendedores institucionais se envolvem ao implementar mudanças divergentes (que rompem com as instituições existentes) incluem a articulação de uma visão de mudança e a mobilização de recursos e aliados que possam gerar e sustentar essa ruptura (BATTILANA ET AL., 2009). Nesse contexto, a proposta teórica será dividida em três principais etapas do processo: i) criação de visão para mudanças divergentes, ii) mobilização de aliados e recursos e iii) mudança institucional.

### *3.1.1.1 Criação de visão por meio de práticas de representação*

Em um processo de empreendedorismo institucional, o grau de institucionalização do campo é um importante fator a ser considerado já que existe uma variação de características inerentes a cada contexto. Em campos considerados maduros o grau de institucionalização será maior e a incerteza menor. Em contrapartida, em campos emergentes, haverá um nível mais baixo de institucionalização e uma maior incerteza. Existem ainda campos alternativos, ou heterogêneos, compostos por instituições pluralistas e conflitantes e grupos fragmentados (GREENWOOD E SUDDABY, 2006; LAWRENCE E PHILLIPS, 2004; MAGUIRE ET AL., 2004). As pesquisas a respeito da ação dos empreendedores institucionais concentram-se, em sua maioria, no nível meso de análise, que se refere ao entendimento do campo onde o fenômeno está ocorrendo. Porém, o nível micro em que ocorrem as práticas cotidianas que são realizadas pelos atores para tornar possíveis essas mudanças, segue ainda pouco explorado.

Entende-se que em um novo mercado a lógica dominante de campo ainda não está definida, e uma das primeiras barreiras a ser superada pelos empreendedores institucionais se refere à construção de uma visão unificada sobre a mudança que gere concordância entre as diferentes ideias e pontos de vista dos múltiplos atores envolvidos, visto que existem interesses divergentes e pensamentos diversos sobre como o novo modelo de mercado deverá funcionar, e conflitos poderão se formar provocando tensões e contradições.

Nesse sentido, a atuação dos empreendedores institucionais será fundamental para que uma visão unificada das oportunidades existentes possa ser criada e, após, inicie-se a desinstitucionalização do sistema, para que outras práticas alternativas possam vir a ser desenvolvidas e, posteriormente, institucionalizadas (BISEL, KRAMER E BANAS, 2017). Entendendo que as instituições fornecem quadros interpretativos para os atores, é interessante

observar como os empreendedores buscam (re)construir esses quadros, inclusive desafiando o estigma de romper com os padrões convencionais (RIGBY ET AL., 2001). Para Battilana et al., (2009), desenvolver uma visão irá englobar atividades que incluam o compartilhamento da necessidade de mudança entre todos os envolvidos, motivando-os a seguir o que está sendo proposto.

Alinhadas a essa concepção, as práticas de mercado (que se referem ao nível micro de ação do empreendedor) poderão ser utilizadas de forma estratégica para o alcance de uma visão compartilhada. Por meio delas será possível obter uma a caracterização mais rica do que está sendo moldado, além de identificar quais serão as atividades necessárias para que se atinjam os resultados esperados (KJELLBERG E HELGESSON, 2006).

Assim, as *práticas representativas* podem ser aliadas ao processo de *criação de visão*, pois irão diminuir as distâncias entre o que se imagina de um mercado para o que realmente ele será. Ou seja, traduzindo o que está sendo subjetivamente proposto para um sentido concreto. Enfatizando que para Kjellberg e Helgesson (2006), as representações traduzem significados por meio da produção de imagens e trazem representatividade para formas abstratas. Consequentemente, possibilitam que seja gerado um entendimento compartilhado entre todas as partes.

Um exemplo dessa possibilidade encontra-se no estudo de Almeida, Paula e Pelissali (2016), a respeito da construção do mercado de iogurte funcional no Brasil. Onde, com base em estratégias representativas, os empreendedores institucionais atuaram moldando a tomada de decisão dos consumidores, recombinao e transformando conceitos que se tornaram relevantes na formação de quadros cognitivos que despertaram a percepção dos consumidores a respeito da importância do produto. Os autores descrevem em seu estudo que várias organizações do segmento tentavam estabelecer essa visão. No entanto, foi a Danone a mais eficaz nessa postura fazendo do iogurte *Activia* um sinônimo da imagem de iogurte funcional que a empresa queria transmitir para o mercado brasileiro. Por socializar com sucesso novos conceitos de funcionalidade dos iogurtes, a empresa ajudou a criar um quadro mental compartilhado coletivamente com preferências que alimentam uma nova indústria bilionária.

A criação de um entendimento compartilhado entre os atores engloba uma variedade de interações sociais complexas e reconhece o poder dos atores institucionais em influenciar o contexto de um novo mercado (LUSH E WATTS, 2018). Dessa forma, a atuação dos empreendedores institucionais poderá se valer de práticas de representação que dêem forma e significado à mudança proposta, criando um entendimento único entre os envolvidos.

Dessa forma, entendeu-se que o empreendedor institucional pode fazer uso de práticas representativas estrategicamente idealizadas, que aliadas às suas habilidades articuladoras e à sua posição social de campo, sejam capazes de influenciar e engajar aliados em prol da mudança pretendida.

### 3.1.1.2 Mobilização de aliados e recursos por meio de práticas de transação

A mobilização de aliados é uma etapa do processo de empreendedorismo institucional considerada como um elemento-chave de reestruturação ou construção de um novo mercado. Os empreendedores e seus aliados irão formar redes de conexões estratégicas entre as organizações-chave, gerando ações coletivas para reduzir as contradições inerentes à coalizão, destacando as falhas das práticas e normas dos sistemas institucionalizados. Demonstrando assim que a adoção da visão proposta assegurará a melhoria (FLIGSTEIN, 1997; SEO E CREED, 2002; SUDDABY E GREENWOOD, 2005; BRISCOE E SAFFORD, 2008; TRACEY E PHILLIPS, 2011).

Nesse contexto de alianças, um novo mercado que deverá ser construído por meio do engajamento dos atores (clientes, fornecedores, investidores, funcionários e conselheiros), e será à base de sustentação da mudança proposta. A adesão a um novo empreendimento também está relacionada à uma melhor compreensão por parte dos atores sobre os os benefícios, que serão proporcionados pela mudança. Para Kjellberg e Helgesson (2006), qualquer representação de um mercado prospera em uma série de ferramentas, normas e procedimentos específicos.

Nesse sentido, o uso das *práticas de transação* pelos empreendedores institucionais pode contribuir para que para que as novas atividades sejam incluídas na rotina dos atores fazendo com que se crie uma percepção positiva a respeito dos benefícios advindos da mudança. De acordo com Kjellberg e Helgesson (2006), as *práticas de transação* são compostas por atividades gerais que contribuem para moldar transações individuais das organizações como: publicidade, organização e distribuição dos produtos, testes comparativos (KJELLBERG E HELGESSON, 2007).

Os autores apresentam como exemplo o mercado financeiro com a sua produção incessante de dados e das estatísticas que favorecem a criação de um cenário ilustrativo, quando se trata de importação de representações na formação das transações comerciais. Em outras palavras, as práticas de transação como ferramentas (relatórios estatísticos,

demonstrativos contábeis, entre outros) foram criadas para distribuir entre os atores as imagens a respeito do mercado financeiro. Tendo essa situação como base, é possível supor as práticas de transação podem ser empregadas estrategicamente pelos empreendedores institucionais para disseminar ideias de como seria um modelo ideal de mercado e, com isso, engajar aliados à proposta de mudança.

Outro exemplo de práticas de transação que ocasionaram a adesão dos consumidores a uma mudança de mercado pode ser encontrada no uso de cartões de débito para transações financeiras. Nas últimas décadas é possível identificar um movimento intensivo de publicidade e propaganda, proveniente das instituições financeiras a respeito dos benefícios do uso desta modalidade de pagamento. De acordo com o Banco Central, o cartão de débito foi a modalidade de pagamento que mais cresceu no Brasil nos últimos anos, em pesquisa recente 52% das pessoas usam o cartão de débito ao invés de dinheiro em transações de pagamento. Em 2013, última vez em que o levantamento foi realizado eram 35% da população brasileira (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

A mobilização ou engajamento de aliados está intrínseco no modelo de práticas de mercado, pois se faz presente nas atividades cotidianas de transações, na aceitação de novos padrões pelos atores e na criação de significado que levam novos aliados a se engajarem em novas causas. Em seu estudo sobre consumidores *plussize* e sua influência nas mudanças do mercado de moda Scaraboto e Fischer (2012), demonstraram que partir de um vazio institucional - a falta de roupas para pessoas com tamanhos grandes- grupos de atores mobilizaram-se coletivamente inspirados por alguns empreendedores institucionais a quem atribuíram agência em mudar ou pelo menos desafiar aspectos que consideravam insatisfatórios.

O caso demonstra que a partir da idealização de como o mercado deveria ser (práticas de representação), os empreendedores institucionais mobilizaram aliados por meio de campanhas, propagandas, publicidade (práticas de transação) que pressionaram a indústria da moda tradicional a mudar seus padrões. Esse exemplo demonstra que, aliadas à atuação dos empreendedores institucionais, as práticas de mercado podem contribuir com a criação de uma visão de ganhos para todos os envolvidos, possibilitando, assim, seu engajamento no processo de mudança institucional.

É importante destacar que, apesar de serem apresentadas de forma separada, as etapas do empreendedorismo institucional – criação de visão e mobilização de aliados – são atividades interligadas. Da mesma forma, as práticas de representação que irão ocorrer para a

criação de visão de mudança divergente estarão ocorrendo de maneira simultânea com as práticas de transação contribuindo para a mobilização de aliados.

### 3.1.1.3 *Sustentação da mudança por meio de práticas normativas*

Novos mercados são ambientes de alta ambiguidade onde as definições de produtos são pouco claras e a estrutura da indústria encontra-se balizada em práticas já consolidadas. Dentro dessas configurações, ao mesmo tempo em que os empreendedores se deparam com oportunidades para agir de forma estratégica, eles também lutam em meio à limitação de recursos para que o novo mercado ganhe legitimidade. (GRANQVIST, GRODAL E WOOLLEY, 2013; OZCAN E EISENHARDT, 2009; SANTOS E EISENHARDT, 2009). Nesse cenário, os empreendedores institucionais estarão sujeitos a barreiras impostas por restrições como leis, normas e regulamentos que compõem campo institucional onde as instituições estão estabelecidas (ALDRICH E BAKER, 2001).

Ao propor um novo modelo de mercado, o empreendedor institucional enfrentará regras e práticas existentes associadas às lógicas institucionais dominantes e precisará rompê-las para que novas regras, práticas ou lógicas alternativas defendidas possam ser efetivadas (GARUD ET AL., 2007; BATTILANA, 2006; GARUD E KARNØE, 2001).

Nesse sentido, a ação dos empreendedores poderá ser realizada de forma estratégica, de acordo com os interesses dos agentes, através da criação ou reformulação de *práticas normativas*, que irão dar forma às normas propostas para o novo modelo de mercado proposto. As práticas normativas servirão como um guia de funcionamento de um determinado mercado, através do estabelecimento de regras, normas, padrões, certificações. (KJELLBERG E HELGESSON, 2007). Ao criarem uma visão de um novo mercado, por meio das práticas de representação, os empreendedores institucionais também estarão alterando ou até mesmo criando novas práticas normativas para estabelecer as regras, normas e guias de funcionamento dessa proposta.

Caso não existam regras ou normas a respeito da mudança de mercado, que está sendo proposta, podem haver dúvidas sobre a sua capacidade dos empreendedores em efetuar a mudança. Kjellberg e Helgesson (2007) explicam que os esforços para estabelecer normas e regras estão atrelados às imagens representativas das situações a que as normas se destinarão a regular. Os autores citam como exemplo os esforços do pós-guerra para reorganizar a

distribuição de alimentos na Suécia, a partir das imagens das ineficiências do processo distributivo do país (KJELLBERG E HELGESSON, 2007).

Em seu estudo Leme (2017) apresenta o uso de práticas normativas para a legitimação do mercado de cafês certificados no Brasil. O autor descreve como a Utz (maior programa de cultivo sustentável de café e cacau do mundo) utilizou estratégias de práticas normativas que incluíam formulação de “guias” sobre normas e regras necessárias para a certificação nas lavouras. O material apresentava cada item do código de conduta para certificação e o motivo de sua exigência. Aliado a outras ações, o “guia” que foi distribuído entre os produtores gerou confiança e, conseqüentemente, adesão à proposta de cultivo de café certificado. Ainda sobre práticas normativas, outros exemplos que trazem as como importantes fontes de legitimidade podem ser encontrados na certificação de produtos agrícolas (café, cacau, hortaliças) que, na ausência de regulamentação intergovernamental, adotaram normas voluntárias muitas vezes desenvolvidas tanto por organizações não-governamentais quanto por empresas do setor (REINECKE, MANNING E HAGEN, 2012).

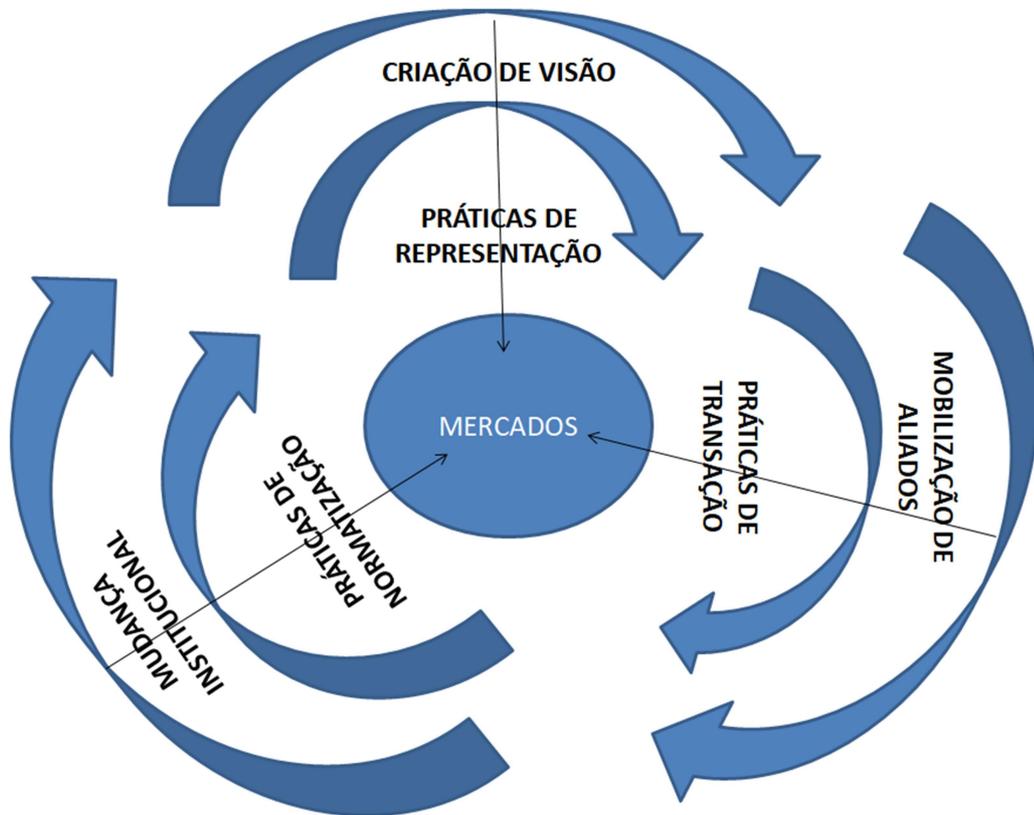
Nesse contexto, entendeu-se que ao serem adotadas pelos atores de mercado (agências reguladoras, sindicatos, associações profissionais de classe) as práticas normativas irão sustentar a mudança que está sendo adotada dando força de coesão e contribuindo para a redução de incertezas.

### **3.1.2 O empreendedorismo institucional e sua relação com as práticas de mercado**

Ao retomar o conceito de empreendedorismo institucional adotado por DiMaggio (1988) de que novas instituições surgem a partir da realização de interesses próprios dos atores suprimidos pelas lógicas existentes é possível supor que cada etapa desse processo seja planejada envolvendo práticas estrategicamente elaboradas para alcançar determinados objetivos.

Assim, o estudo aproximou as três grandes etapas do processo de empreendedorismo institucional – criação de visão, mobilização de aliados e mudança institucional - com as três práticas de mercado – representação, transação e normativas. Demonstrando que é possível associa-las diretamente dentro dos direcionamentos de construção de um novo mercado. Entendeu-se que essa relação irá gerar atividades mercadológicas que poderão levar a pequenas rupturas no mercado ao qual os empreendedores fazem parte, abrindo caminho para a criação da mudança desejada, conforme demonstra a **figura 3**.

Figura 3. *Framework* teórico: processo de construção de um novo mercado



Fonte: elaborado pela autora com base em Batillana et al (2009) e Kjelberg e Hellgesson (2007)

O processo de empreendedorismo institucional tem início na etapa de *criação de visão* a respeito das oportunidades existente para realização de mudanças. Para a criação ou transformação de um mercado, este processo poderá utilizar as *práticas de representação* que irão gerar uma idealização de como o novo mercado será tornando concretas as ideias abstratas dos empreendedores. Entendendo que os atores já possuem quadros cognitivos formados a respeito do contexto ao qual fazem parte é importante observar quais as práticas representativas serão utilizadas pelos empreendedores para que esses padrões venham a ser rompidos e novos possam ser formados. Nesse contexto, foi possível compreender quais são as práticas que levam a formação de uma visão a respeito do mercado de alimentos biodinâmicos que leva novos adotantes a optarem por fazer parte deste segmento ao invés de permanecerem no mercado de alimentos orgânicos tradicional.

Em paralelo, a *mobilização de aliados* pode utilizar *práticas de transação* que demonstrem por meio do uso de ferramentas específicas quais seriam os benefícios proporcionados aos atores que aderirem à mudança. No caso da agricultura orgânica, a maioria dos estudos aponta como causas para a sua adoção valores relacionados ao bem estar, qualidade de vida e pelo fato da produção seguir preceitos morais e éticos sobre a necessidade de preservar o meio ambiente (LÄPPLE E RENSBURG, 2011; SCALCO, OLIVEIRA E COBRE, 2015; KARKI, SCHLEENBECKER E HAMM, 2011). A agricultura biodinâmica é considerada um segmento da agricultura orgânica que utiliza práticas pouco convencionais de cultivo que a levam a ser alvo de críticas e contestações. Nesse estágio, será possível compreender que tipo de práticas de transação os empreendedores institucionais irão utilizar para propagar informações convincentes a respeito dos benefícios que os atores terão ao adotarem esse novo mercado.

E por fim, a *sustentação da mudança* em si, um processo que necessita de legitimidade e reconhecimento por parte dos atores que irão formar e manter o novo mercado. As instituições são moldadas por processos que envolvem aspectos regulatórios que guiam a ação dos atores por meio da imposição de coerção e sanções (SCOTT E CHRISTENSEN, 1995). Nesse sentido, entende-se que para legitimar a mudança os empreendedores institucionais podem utilizar *práticas normativas* para criar as regras e normas de funcionamento e os aspectos regulatórios que irão moldar o novo modelo proposto.

Dessa forma, entendeu-se que a mudança proposta ganharia a credibilidade necessária para ser adotada pelos demais atores do campo. Com relação à biodinâmica, a investigação trouxe luz ao processo de legitimação que ocorre por meio da certificação das propriedades que utilizam normas, regras e regulamentos próprios reconhecidos nacional e internacionalmente por órgãos certificadores.

Destaca-se, no entanto, que as etapas do processo de empreendedorismo institucional não estariam restritas ao uso de somente uma prática de mercado, mas poderiam se valer de mais de uma ou até mesmo das três práticas em uma mesma etapa dependendo das ações planejadas para atender aos objetivos pretendidos. Entende-se que essas relações somente poderão ser compreendidas a partir da realização da pesquisa empírica, onde é o campo quem irá demonstrar de que forma os processos realmente ocorrem.

Igualmente, enfatiza-se que as etapas do empreendedorismo institucional – criação de visão, mobilização de aliados e mudança institucional – para a construção de um novo mercado estariam compondo o nível meso de análise de um fenômeno, ou seja, o nível tático

onde os atores irão formular estratégias para a mudança de um ambiente institucional. Depois de delimitadas, essas estratégias precisarão ser postas em prática por meio de atividades já em outro nível, o microsocial, por meio de ações que possam ser incorporadas as rotinas dos componentes de um mercado. Estas ocorreriam então através do uso das práticas de mercado que compõem o nível operacional de análise onde as atividades serão de fato realizadas.

Emergiu aqui um ponto de análise importante para compreender de que forma essas práticas ocorrem no ambiente institucional da produção e consumo ao qual o mercado de agricultura biodinâmica está inserido. É dentro dessa lógica, que a pesquisa buscou entender o nível micro de análise, a forma como as práticas adotadas em cada etapa do processo de empreendedorismo institucional serão capazes de contribuir para a formação do mercado biodinâmico. Essa investigação lançou luz as mudanças advindas dos empreendedores institucionais que passaram a contestar o mercado de agricultura tradicional buscando a legitimidade de suas crenças e ideologias a respeito de formas de produção de alimentos mais saudáveis.

Dando continuidade, o capítulo seguinte apresenta a metodologia escolhida para a realização da pesquisa.

#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para a realização do estudo buscou atender o objetivo geral de analisar como o processo de empreendedorismo institucional influencia as práticas de formação de um novo mercado. Para isso, existiu uma necessidade de observar o contexto mercadológico onde as práticas são realizadas buscando compreender porque e de que forma elas ocorrem. Entende-se que algumas etapas foram essenciais para analisar o mercado de agricultura biodinâmica, objeto desse estudo, em sua perspectiva histórica e cenário atual.

Dessa forma, a estratégia escolhida para a realização deste estudo foi à pesquisa qualitativa, que procura estudar os fenômenos que envolvem as relações sociais estabelecidas em diversos ambientes. A pesquisa qualitativa é utilizada para a compreensão das relações e dos processos que impactam no dia a dia das pessoas e, conseqüentemente, com o que esta atividade contribui para o ambiente em que está inserida (NEVES, 1996).

Tendo em vista a necessidade de explorar as práticas utilizadas na formação do mercado de agricultura biodinâmica, entende-se que uma pesquisa qualitativa foi método mais

adequado para compreender a ação dos atores, daquilo que os levou, singularmente, a agir como agiram. O que, segundo Godoi e Balsini (2006), só será possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição das razões.

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa possui como característica principal a coleta de dados no campo e no local em que se vivencia o problema a ser estudado, o papel fundamental do pesquisador como instrumento de coleta de dados, o uso de múltiplas fontes de dados; a análise indutiva dos dados, a partir de categorias identificadas pelo pesquisador, e o caráter interpretativo, pois o pesquisador interpreta o que vê, ouve e compreende. Outras características desse tipo de pesquisa, que se enquadram nos objetivos deste estudo, relacionam-se a sua característica descritiva, que se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta (expressos na forma de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos e diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações).

Assim, optou-se por essa metodologia já que existiu uma necessidade de descrever o contexto do mercado biodinâmico a partir dos fatos históricos e também da percepção dos atores a respeito da sua formação. Buscando, além disso, entender e o papel que nele desempenham, compreendendo o processo de empreendedorismo institucional e as práticas desse mercado ao qual estão inseridos.

Em uma pesquisa qualitativa algumas estratégias podem ser adotadas, dentre elas destaca-se o estudo de caso. Para Yin (2001), estudo de caso é a estratégia mais adequada para responder perguntas sobre “como” e “porquê” determinados acontecimentos ocorrem em um universo definido de pesquisa. O autor ainda enfatiza que o estudo de caso é uma ferramenta científica de investigação utilizada para compreender a complexidade social onde os processos se manifestam, seja por meio de situações problemáticas ou bem-sucedidas que irão permitir tanto a análise de obstáculos quanto a replicação de modelos. Além disso, essa metodologia admite o uso de uma teoria prévia que será testada durante a investigação, ou, ao contrário, a construção de uma teoria a partir dos resultados da pesquisa.

Para esta pesquisa adotou-se o protocolo de Eisenhardt (1989) para estudos de casos que apresenta um passo a passo de uma estrutura a ser seguida por pesquisadores que se propõem a utilizar esse método. A tabela 2 apresenta este protocolo.

Tabela 2. Protocolo de pesquisa para estudos de casos

<b>NÍVEL</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>RAZÃO</b>
Introdução	Definição da questão de pesquisa Possivelmente um construto prioritário	Concentra esforços Fornece um embasamento das medidas de construção
Selecionando Casos	Mais teoria ou hipóteses População especificada Amostragem teórica, não aleatória	Mantém a flexibilidade teórica Restringe a variação estranha e aprimora a validade externa Concentra esforços em casos teoricamente úteis, ou seja, aqueles que replicam ou ampliam a teoria, preenchendo categorias conceituais
Instrumentos de pesquisa	Vários métodos de coleta de dados Combinação de dados qualitativos e quantitativos Investigadores múltiplos	Fortalece a fundamentação da teoria e de protocolos Cria uma visão sinérgica das evidências (triangulação) Promove as perspectivas divergentes e fortalece o embasamento
Entrando no campo	Coleta e análise de dados sobrepostos, incluindo notas de campo Coleta de dados flexível e oportunista	Acelera a análise e revela informações úteis aos ajustes na coleta de dados Permite que os pesquisadores aproveitem os temas emergentes em um único estudo de caso
Analizando dados	Análise de caso interno Pesquisa de padrões entre casos usando técnicas divergentes	Ganha familiaridade com dados preliminares e geração de teoria Força os investigadores a olharem além das impressões iniciais e verem evidências, sob múltiplas lentes
Modelando hipóteses	Tabulação interativa de evidências para cada construto Replicação e não amostragem, lógica entre os casos Pesquisas de evidências do "por que" por trás das relações	Afia a definição, validade e definição dos construtos Confirma, amplia e aprimora a teoria dos casos Constrói a validação interna
Envolvendo a literatura	Comparação com literatura conflitante Comparação com literatura semelhante	Constrói a validade interna, eleva teoricamente e aprimora as definições dos construtos Aumenta a capacidade de generalização, melhora a definição dos construtos níveis de análises teóricas
Conclusões	Saturação teórica quando possível	Termina o processo quando a melhoria da literatura torna-se pouca

Fonte: adaptado de Eisenhardt (1989)

A justificativa para a escolha da utilização de um estudo de caso está justamente na compreensão dos processos sociais que ocorrem no contexto aonde as relações são estabelecidas. Outra característica importante do estudo de caso, e que se ajusta a este estudo, está em buscar analisar a prática, decorrente das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (GODOI, 1995).

Quanto ao tipo, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo. Para esta pesquisa adotou-se o método de estudo de caso único, que é considerado uma exploração de um

sistema limitado ou de um caso que envolve coleta de dados em profundidade e com múltiplas fontes de informação em um determinado contexto. Acredita-se que no contexto da agricultura biodinâmica, o uso da estratégia de estudo de caso único tenha trazido um entendimento em profundidade das relações entre os atores e as práticas estabelecidas neste de mercado.

A utilização de um estudo de caso único é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos outros estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis. Os casos únicos teriam como principal papel mostrar justamente aquilo que é desprezado quando se busca a generalização empírica: o específico (TSOUKAS, 2009). Sendo o mercado de agricultura biodinâmica um contexto ainda pouco explorado pelas pesquisas de ciências sociais, que possuem em sua grande maioria o foco no mercado de agricultura orgânica houve uma necessidade em compreender as especificidades do fenômeno.

Com relação a raridade do fenômeno, ou seja, pouca situações semelhantes para que possa ser comparado, a pesquisa possui como seu objeto de estudo o mercado de agricultura biodinâmica, em específico o segmento de uvas que está sendo formado na Serra gaúcha. Um fenômeno recente que em 2019 impulsionou-se nacionalmente com o lançamento da primeira linha de espumantes e sucos biodinâmicos certificados do Brasil, a linha Astral da Cooperativa Garibaldi. Portanto, a pesquisa ocorreu em um momento oportuno em um contexto muito pouco explorado, já que encontra-se em recente formação. Por este motivo, ainda existem poucas informações sobre os atores e as práticas utilizadas por estes para a constituição desse mercado.

Por fim, este estudo utilizou de métodos e critérios que tornam possível explorar contextos até então pouco conhecidos pela literatura oferecendo informações e orientações que permitam a formulação de hipóteses sobre o mesmo, como por meio dos significados que o ambiente manifesta (expressos na forma de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos e diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações).

Essas características se encaixam nos objetivos do estudo dada a necessidade da pesquisadora em compreender a formação do mercado de agricultura biodinâmica, sendo necessária a exploração de seu contexto, o histórico, as ações e as práticas dos atores que

formam esse mercado. Além disso, cabe ao estudo descrever essa realidade por meio de fontes primárias e secundárias que irão compor a pesquisa.

A primeira etapa do estudo constituiu-se de uma análise exploratória descritiva com o objetivo de compreender o contexto analisado, no caso, dados e informações gerais sobre a produção de biodinâmicos no país e o mercado de viticultura estabelecido no Rio Grande do Sul. Aqui, traçou-se um panorama deste mercado e sua constituição com informações referentes ao sua história, formação, tamanho e processos que possibilitam a sua constituição.

Na segunda etapa, respondeu-se aos objetivos específicos deste estudo. Com isso, a partir de dados obtidos na primeira etapa, por meio de pesquisa documental e de entrevistas exploratórias e em profundidade com atores ligados ao mercado de uvas biodinâmicas no Rio Grande do Sul, identificou-se o papel dos empreendedores institucionais e as principais práticas mercadológicas adotadas pelos diversos envolvidos na organização e como formam o desenho deste mercado. Explorando, com bastante ênfase, a experiência da Cooperativa Garibaldi enquanto protagonista na formação de um novo mercado de uvas.

Por fim, com vistas, a alcançar uma maior confiabilidade e rigor metodológico para a pesquisa elaborou-se também um protocolo de estudo de caso seguindo a estrutura sugerida por Eisenhardt (1989) que está apresentado no **Apêndice A**.

#### **4.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL**

Para a construção deste estudo, realizou-se uma revisão de literatura com o intuito de ordenar através de um processo de busca sistemática os estudos mais relevantes sobre o tema proposto. Para Tranfield, Denyer e Smart, (2003), por meio da sistematização é possível dirigir a pesquisa de forma transparente reduzindo o viés do pesquisador.

O primeiro passo para a condução da pesquisa ocorreu com base nas etapas do protocolo de Eisenhardt (1989) que indica a verificação literária do fenômeno com o intuito de embasar teoricamente a situação problema. Com vistas a isso, utilizou-se do passo a passo para revisões de literatura de Creswell (2010) que sugere que se inicie com a identificação de palavras-chave e posteriormente a pesquisa nas bases de dados de maior robustez teórica.

Assim, definiu-se como fonte de pesquisa a base de dados *Web of Science* e como termo de busca as palavras “*institutional entrepreneurship*”, deixando marcado o campo “tópico”, que engloba na pesquisa: título, resumo e palavras-chave. O horizonte temporal da

pesquisa estabelecido foi do ano de 1945 até o ano de 2019. Esse período abrangente foi considerado para a pesquisa visando que os estudos que deram origem ao tema e que posteriormente se tornaram estudos seminais pudessem ser inclusos. A busca resultou em 531 documentos.

A partir desse resultado, utilizou-se um novo filtro para tipo de documento, selecionando a opção “Artigos”, com o intuito de fornecer resultados de cunho científico. A nova busca resultou em 459 estudos. Estabeleceu-se então, como novo critério de delimitação, a marcação de áreas de interesse da pesquisa relacionadas “*Categorias Web of Science*” de gestão e negócios. Como resultado final, obteve-se 337 artigos. Estes artigos foram divididos nas seguintes categorias: “*Management*” (213), “*Business*” (150) e “*Environmental Studies*” (64).

Após, os artigos foram submetidos ao software VOS VIWER, com a finalidade de gerar um mapa relacional de conceitos em formato de clusters (originados por meio das palavras-chaves dos estudos selecionados). A **figura 4** demonstra como o tema “*institutional entrepreneurship*” vêm sendo abordado pelos pesquisadores e quais são as principais linhas de pesquisa originadas a partir dele.



para disseminação do tema. A **tabela 3** apresenta os artigos com maior número de citações encontrados pelo mapeamento, ordenados de forma decrescente com relação ao número de citações recebidas. É importante destacar que o quadro é somente uma amostra dos estudos encontrados, além desses outros estudos fizeram parte da composição teórica da pesquisa.

Tabela 3. Artigos selecionados para a revisão de literatura

<b>ARTIGO</b>	<b>ANO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERIÓDICO</b>	<b>CITAÇÕES</b>
Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms.	2006	GREENWOOD E SUDDABY	<b>Academy of Management Journal</b>	2531
Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada.	2004	MAGUIRE, HARDY, E LAWRENCE	<b>Academy of Management Journal</b>	2495
2 How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship.	2009	BATTILANA, LECA E BOXENBAUM	<b>Academy of Management Annals</b>	2367
Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue..	2007	GARUD, HARDY E MAGUIRE	<b>Organization Studies</b>	1467
Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action.	2007	DEAN E MCMULLEN	<b>Journal of Business Venturing</b>	1460
What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability.	2012	SMITH E RAVEN	<b>Research policy,</b>	1399
Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields.	2009	SANTOS E EISENHARDT	<b>Academy of Management Journal</b>	1135
Social entrepreneurship: A critique and future directions.	2011	DACIN, DACIN E TRACEY	<b>Organization Science,</b>	1370
New practice creation: An institutional perspective on innovation.	2007	LOUNSBURY E CRUMLEY	<b>Organization Studies</b>	1073

Fonte: elaborado pela autora

Dada a confirmação da existência de alinhamento teórico entre o tema central e a proposta de pesquisa, uma nova busca foi realizada, porém, com a inclusão das palavras chaves “*institutional entrepreneurship*” e “*market*” nos campos de busca. O objetivo foi conhecer o estado da arte em que se encontram as pesquisas que relacionam o tema empreendedorismo institucional a formação de novos mercados.

A busca resultou em apenas 48 artigos que submetidos à criação de um novo mapa relacional formaram cluster com os termos: “*innovation*”, “*emerging economies*” e “*performance*”. A **figura 5** apresenta o mapa com os clusters destacados em verde.

Figura 5. Mapa relacional teórico Empreendedorismo Institucional e Mercados



Elaborado pela autora

A **tabela 4** elaborado sob os mesmos critérios do quadro anterior apresenta os dez estudos mais citados a respeito do tema empreendedorismo institucional e novos mercados e que serviram de base para auxiliar a construção teórica relacional entre os conceitos. Considerou-se como ponto de corte artigos que obtiveram acima de 200 citações. Estes estudos foram analisados sob os seguintes enfoques: problema de pesquisa, objetivos, abordagens teóricas e metodológicas, resultados e pesquisas futuras.

Tabela 4. Estudos relacionando empreendedorismo institucional à formação de novos mercados

<b>ARTIGO</b>	<b>ANO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>PERIÓDICO</b>	<b>CITAÇÕES</b>
Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action.	2007	DEAN E MCMULLEN	<b>Journal of Business Venturing</b>	1467
Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions	2007	BARTLEY	<b>American Journal of Sociology</b>	1310
Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh.	2009	MAIR E MARTI	<b>Journal of Business Venturing</b>	1315
Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields.	2009	SANTOS E EISENHARDT	<b>Academy of Management Journal</b>	1135
New practice creation: An institutional perspective on innovation.	2007	LOUNSBURY E CRUMLEY	<b>Organization studies</b>	1073
Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model.	2011	TRACEY, PHILLIPS E JARVIS	<b>Organization Science</b>	997
The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets.	2010	KING E PEARCE	<b>Annual Review of Sociology</b>	559
Linking theory and context: Strategy research in emerging economies.	2013	XU E MEYER	<b>Journal of Management Studies,</b>	416
The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the	2012	REINECKE, MANNING E VON HAGEN	<b>Organization Studies</b>	395

global coffee industry.				
Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise.	2009	CARNEY,GEDAJLOVIC E YANG	<b>Asia Pacific Journal of Management</b>	310

Fonte: elaborado pela autora

É importante destacar que os 48 (quarenta e oito) artigos encontrados na revisão sistemática foram lidos pela pesquisadora e que em sua maioria não abordavam todos os elementos necessários para compor o referencial teórico da pesquisa. Isto se deve ao fato de muitos estudos estarem relacionados a mudança institucional e não a formação de novos mercados como indicado em seus resumos e palavras chaves. Enfatiza-se também que os artigos mais recentes encontrados na pesquisa estão entre os anos de 2012 e 2018 e apresentaram um número muito baixo de citações. Estes, no entanto, foram considerados para compor o entendimento sobre as fronteiras do conhecimento exploradas até o momento a respeito do tema proposto.

O material selecionado serviu como base para compor o capítulo de Revisão de Literatura, nele encontram-se as principais referencias da literatura atual a respeito dos temas propostos. Por meio da construção do referencial teórico solidificou-se a escolha do contexto de pesquisa selecionado para ser o objeto do estudo de caso.

#### **4. 2 OBJETO DO ESTUDO DE CASO**

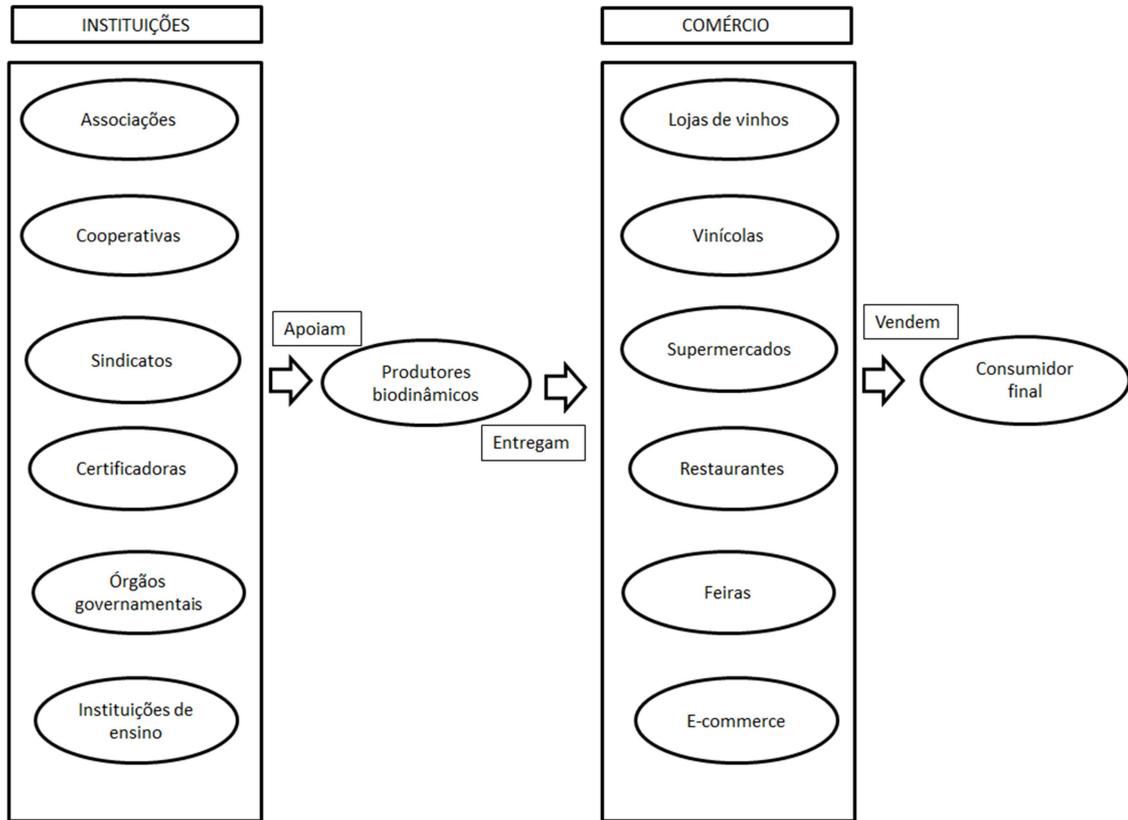
Para Eisenhardt e Graebner (2007), a realização de um estudo de caso único implica na seleção de uma amostragem teórica, ou seja, o caso deve se escolhido, devido à sua adequação para revelar um fenômeno, replicar os achados de outros casos, eliminar as explicações alternativas, elaborar uma teoria emergente, dentre outros. Os autores afirmam ainda que o objetivo da pesquisa é desenvolver a teoria e não testa-la, ou seja, os casos são selecionados porque são particularmente adequados para iluminar o entendimento sobre os relacionamentos lógicos e suas construções. A amostragem teórica dos estudos de casos únicos é direta, eles são escolhidos por serem geralmente reveladores, exemplos extremos ou por oportunizarem acesso incomum à pesquisa (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007).

Seguindo esse entendimento, o caso selecionado para este estudo foi o mercado de viticultura biodinâmica da Serra Gaúcha, que vem ganhando destaque nacional nos últimos anos. A região localiza-se na denominada “Via Orgânica” composta por famílias e associações de agricultores que utilizam a prática orgânica como forma de cultivo, mas que também possuem produtores adeptos as práticas biodinâmicas.

Segundo reportagem da ORGANICSNET (2019), a produção biodinâmica de uvas na Serra Gaúcha vem se mostrando promissora a partir de um projeto iniciado pela Cooperativa Garibaldi em 2014, envolvendo dois viticultores em uma área de 11 hectares, onde o foco não está na alta produtividade vitícola, e sim na estabilidade e na qualidade das videiras e de seus frutos. De acordo com dados da ABD – Associação Brasileira de Biodinâmicos - a região já produz cerca de vinte toneladas de uvas com produtores certificados e auto-suficientes no preparo de elaboração de compostos biodinâmicos das uvas (ABD, 2019).

Como foco do estudo está na investigação das práticas adotadas pelos empreendedores institucionais que estão formando esse novo mercado entendeu-se que existe uma necessidade de selecionar diferentes atores que possuam um papel relevante na composição desse contexto. Dessa forma, buscou-se identificar por meio de consulta aos sites das principais organizações ligadas a agricultura biodinâmica quais são os atores que compõem esse mercado. A **figura 6** apresenta esse panorama.

Figura 6. Atores que compõem o mercado de uvas biodinâmicas



Fonte: elaborado pela autora com base em ABD (Associação Brasileira de Biodinâmicos) e DEMETER Brasil (2020).

Assim, entende-se que estariam aptos para compor o estudo quatro grandes grupos de empreendedores institucionais:

a) *instituições*: atores que apoiam a formação de padrões institucionais relativos a normatização do setor, como órgãos governamentais e de certificação agrícola. Esse grupo é composto por associações, cooperativas, sindicatos e órgãos de classe representantes da agricultura biodinâmica no mercado e em demais órgãos institucionais.

b) *produtores biodinâmicos*: atores que irão fornecer os produtos que serão comercializados no mercado e que podem ser considerados o pilar fundamental para o entendimento das práticas dessa forma de agricultura. Esse grupo será composto por produtores agrícolas de uvas biodinâmicas que possuem a certificação biodinâmicas, considerados produtores oficiais e também daqueles que estão em busca da certificação, adequando suas práticas de cultivo.

c) *comércio*: atores que comercializam os produtos biodinâmicos criando a esfera comercial desse mercado. Este grupo constitui-se de estabelecimentos comerciais que ofereçam produtos biodinâmicos que incluem lojas de vinhos, supermercados, feiras, vinícolas, restaurantes e demais locais que façam a venda desse tipo de produto.

d) *consumidores*: atores selecionados para contribuir com o entendimento das práticas mercadológicas que os fazem preferir este mercado em detrimento de outros podendo apresentar informações importantes sobre a constituição do mercado, hábitos e conhecimento que os consumidores possuem a respeito do setor.

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados.

#### **4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS**

Nesse contexto de exploração e seguindo os passos sugeridos por Eisenhardt (1989), na questão de uma multiplicidade de instrumentos de pesquisa entende-se que existe uma necessidade de utilizar técnicas de coleta de dados que permitam primeiramente contextualizar o mercado de biodinâmicos (formação, composição, funcionamento) que levem ao entendimento e posteriormente a identificação dos envolvidos, seus processos e suas práticas.

Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas características dos estudos de caso: *análises documentais, entrevistas e observação direta*. De acordo com Yin (2001), por meio do uso da triangulação das evidências provenientes de fontes distintas, é possível uma complementaridade de dados para esclarecimento de um fenômeno. Esse argumento encontra corroboração em Eisenhardt (1989), que diz que a triangulação cria uma visão sinérgica das evidências e promove as diferentes perspectivas sobre um mesmo fenômeno fortalecendo o embasamento do caso.

A *análise documental* refere-se aos dados que já foram publicados em algum momento e que estão disponíveis para consulta. Os dados documentais contribuíram com o estudo, na medida em que permitam a obtenção de informações históricas e estatísticas sobre o contexto em questão (YIN, 2001). Os dados foram coletados nos sites das instituições, associações e comércios de produtos biodinâmicos e para complementar e contrastar informações de entrevistas e material bibliográfico, como sites, anuários, jornais, revistas e livros. Seus resultados contribuíram para traçar um panorama do mercado biodinâmico no Brasil e no

mundo, trazendo luz a questões relativas ao seu surgimento, características, produção, comercialização e demais particularidades.

As *entrevistas* são consideradas uma maneira de se obter a confiabilidade em estudos de caso, sendo uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada nas pesquisas sociais empíricas, pois permitem a compreensão das relações entre os atores e suas situações (YIN, 2001). Segundo Manzini (2003), as entrevistas semi-estruturadas deverão seguir um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergirem informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para este estudo, as *entrevistas* foram compostas por roteiros semi-estruturados que permitam explorar em profundidade a percepção dos entrevistados (**apêndice B**). A intenção dos roteiros é deixar livre espaço para que outros assuntos pertinentes ao contexto estudado possam emergir. O roteiro do estudo foi criado com base na fundamentação teórica, abordando aspectos que permitam a compreensão do contexto e a percepção dos entrevistados a respeito do tema.

Por fim, a coleta de dados utilizou também a técnica de *observação direta*. De acordo com Cooper e Schindler (2003), somente por meio da observação direta torna-se possível obter certas informações que não seriam alcançadas por outros métodos, como por exemplo, as formas como os participantes da pesquisa se relacionam fisicamente. Assim, a observação direta mostrou-se uma técnica útil para entender quais são as práticas existentes no plantio, quais os instrumentos utilizados pelos agricultores e seus significados, os rituais e as crenças que compõem o contexto da agricultura biodinâmica. Além disso, a observação contribuiu para a compreensão das relações existentes entre os produtores e as instituições que formam esse contexto mercadológico. O **quadro 2** apresenta a estrutura para a realização da coleta de dados.

Quadro 2. Estrutura da coleta de dados da pesquisa

Ferramentas	Dados
Entrevistas semiestruturadas	Roteiro de entrevista composto por questões abertas divididas nas seguintes categorias: - Ambiente institucional; - Produção biodinâmica; - Empreendedores institucionais que compõem esse ambiente; - Elementos que compõem o processo de empreendedorismo institucional; - Mercado biodinâmico; - Práticas de mercado;
Pesquisa documental	Documentos primários (internos) - Relatórios; - Atas de reuniões entre produtores; Guias de certificação; Anuários; Normas e regras para a produção; Calendários de cultivo; Documentos secundários (externos) -Relatórios estatísticos; - Propagandas e publicidades; - Materiais disponíveis em sites - E-commerces - Mídias sociais e demais veículos de comunicação digital
Observação direta	- Diário de campo para anotações das práticas realizadas durante todo o processo agrícola biodinâmico (plantio, preparo e comercialização) - Registros fotográficos dos locais visitados

Fonte: elaborado pela autora

A estrutura de coleta de dados visou obter o maior número possível de informações a respeito da formação do mercado de biodinâmicos a partir das práticas utilizadas pelos empreendedores institucionais que o compõem. A coleta foi realizada por meio de 20 (vinte) entrevistas semiestruturadas Além disso, foram coletados dados dos sítios eletrônicos das instituições para complementar as informações das entrevistas e do material bibliográfico. Com isso, realizou-se a triangulação dos dados, que de acordo com Flick (2012), auxilia em análises mais completas, pois a considera mais de uma fonte de informação, assim como quando o pesquisador assume diferentes perspectivas para responder uma mesma questão de pesquisa. O **quadro 3** apresenta a relação de entrevistados que participaram do estudo.

Quadro 3. Relação de entrevistados da pesquisa

<b>Núm.</b>	<b>Instituição/Organização</b>	<b>Função/Área/Tipo</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>
1	Cooperativa Garibaldi	Responsável técnico	27.07.2020	49 min
2	Cooperativa Garibaldi	Chefe do setor agrícola	27.07.2020	56 min
3	Embrapa Uva e Vinho	Responsável técnico	11.09.2020	1h 03min
4	Centro Ecológico Ipê	Responsável técnico	28.08.2020	44 min
5	ABD (Associação Brasileira de Biodinâmicos)	Responsável técnico	26.08.2020	46 min
6	ABD SUL (Associação Brasileira de Biodinâmicos do Rio Grande do Sul)	Responsável técnico	26.08.2020	40 min
7	Instituto Elo	Responsável técnico	02.07.2020	59 min
8	Locanda Di Lucca	Proprietário/Produtor	25.04.2020	1h42min
9	Osteria Della Colombina	Proprietário/Produtor	02.04.2020	1h50min
10	Vinícola Faccin	Proprietário/Produtor	04.03.2020	38min
11	Vinícola Vivente	Proprietário/Produtor	04.04.2020	43min
12	Feira Naturebas	Organizador	13.05.2020	46min
13	Feira Agroecológica Redenção	Organizador	21.07.2020	40min
14	Produtor de uvas	Produtor biodinâmico certificado	25.04.2020	1h05min
15	Produtor de uvas	Produtor biodinâmico certificado	02.04.2020	1h12min
16	Produtor de uvas	Produtor biodinâmico não certificado	04.03.2020	56min
17	Produtor de uvas	Produtor orgânico	24.04.2020	42min
18	Produtor de uvas	Produtor orgânico	24.04.2020	40min
19	Produtor de uvas	Produtor tradicional	24.04.2020	37min
20	Produtor de uvas	Produtor tradicional	24.04.2020	31min

Fonte: dados da pesquisa

As diferentes perspectivas foram obtidas no decorrer da realização das entrevistas, sobre um mesmo tema, propiciando ao pesquisador confrontá-las em busca de uma compreensão mais acurada do fenômeno em questão. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Além disso, todas geraram anotações que foram realizadas simultaneamente durante os diálogos. Os entrevistados de cada instituição formal foram selecionados ou indicados pela relação direta com a viticultura.

Após a coleta, a etapa seguinte relaciona-se a forma como análise dos dados coletados foi realizada.

### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Eisenhardt (1989) por meio da análise de dados é possível ganhar familiaridade com os dados coletados e gerar as primeiras impressões para a formação de uma teoria, as análises irão forçar os pesquisadores a olharem através das impressões iniciais que obtiveram submetidas a múltiplas lentes.

Para este estudo a análise de dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2017). A análise de conteúdo é composta por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, que visa à obtenção de inferências de conhecimento, a partir das condições de produção de recepção destas mensagens (BARDIN, 2009).

Para realização da análise de dados será utilizado o software *NVivo* que permite categorizar diferentes tipos de dados e em diferentes formatos texto (transcrição das entrevistas), figuras (fotos, documentos), sites e links (links de sites utilizados pelos componentes do mercado) e vídeos. Com essa forma de análise pretende-se criar categorias baseadas na literatura que serão confrontadas com os dados das entrevistas, facilitando a análise do conteúdo coletado.

As categorias definidas para a análise de dados foram divididas em etapas visando atender ao objetivo geral do estudo: *compreender de que forma o empreendedorismo institucional influencia as práticas para a formação de novos mercados*. Para isso, foram criadas quatro categorias de análise de acordo com os principais pontos estabelecidos pela literatura. A **tabela 5** apresenta essa construção.

Tabela 5. Divisão de categorias para análise de dados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OBJETIVOS	REFERÊNCIAS
Instituições	- Ambiente institucional; - Contexto mercadológico; - Estruturação do mercado - Lógica institucional	Compreender o ambiente institucional ao qual mercado de biodinâmicos está inserido, seu funcionamento, os atores que o compõem, as instituições que trazem suporte aos participantes.	NORTH, 1991; SCOTT, 2012; HARDY E MAGUIRE, 2008
Empreendedores institucionais	- Atores que compõem o mercado biodinâmico:	Identificar quem são os principais atores que fazem parte da formação	DIMAGGIO, 1998; BATILLANA ET

	- Instituições; - Produtores; - Comerciantes; - Consumidores;	do mercado de uvas biodinâmicas na Serra Gaúcha	AL., 2009; BATILLANA, 2006; GREENWOOD E SUDDABY, 2006
Processo de empreendedorismo institucional	- Criação de visão para mudança divergente; - Mobilização de aliados; - Legitimação; - Mudança institucional;	Identificar como ocorre o processo de empreendedorismo institucional em três grandes etapas: criação de visão, mobilização de aliados e mudança institucional.	BATILLANA ET AL., 2009 LEVY E SCULLY, 2007; MAGUIRE E HARDY, 2006,; ZILBER, 2002
Práticas de mercado	Práticas mercadológicas: - Práticas de transação; - Práticas normativas - Práticas de representação;	Identificar como ocorrer as diferentes práticas de mercado nas ações cotidianas dos atores que compõem o mercado de agricultura biodinâmica;	KJELLBERG E HELGESSON, 2007; ARAUJO ET AL. 2010

Fonte: elaborado pela autora

As categorias de análise foram criadas de acordo com os principais pontos estabelecidos pela literatura:

- 1) *instituições*: categoria que buscou compreender o ambiente institucional ao qual mercado de biodinâmicos está inserido, seu funcionamento, os atores que o compõem, as instituições que trazem suporte aos participantes, etc. Essa categoria direciona-se ao entendimento mais amplo do contexto;
- 2) *empreendedores institucionais*: categoria que buscou identificar quem são os atores que estão formando o mercado de agricultura biodinâmica na Serra gaúcha. A partir deste entendimento será possível verificar quais papéis exercem no processo de empreendedorismo institucional;
- 3) *processo de empreendedorismo institucional*: categoria que buscou entender como se deu a formação do mercado de agricultura biodinâmica nas etapas do processo de empreendedorismo institucional. Suas subcategorias dividem-se em a) *criação de visão de mudanças*: que buscou verificar quais são as práticas utilizadas pelos empreendedores institucionais para demonstrar as oportunidades de criação de um novo mercado, b) *mobilização de aliados*: análise das ações de mobilização e engajamento dos atores, verificando quais as práticas e ações são realizadas para que novos adeptos façam parte deste mercado, c) *mudança institucional*: visou entender como ocorre a legitimação do mercado

biodinâmico e quais as práticas e atividades tem sido utilizadas pelos atores para que esse novo mercado se torne consolidado e,

4) *práticas de mercado*: categoria que buscou identificar as práticas e ações exercidas pelos atores em suas rotinas cotidianas que contribuam para a formação do mercado de biodinâmicos. A categoria será composta por subcategorias divididas em a) *práticas de transação*: evolução dos números de mercado, análise dos atores e de suas práticas de transação, movimentação de produtos no mercado, processos de qualificação e cálculos de valor, b) *práticas normativas*: identificação de normas e procedimentos, ferramentas de certificação, origem dos procedimentos e regras e c) *práticas de representação*: identificação de modelos e ideias que ajudaram na concepção do mercados, análise da evolução histórica dos mercados e interações entre os atores.

As categorias irão permitir analisar, explorar e entender as variáveis identificadas pela literatura pesquisada, verificando se as relações existentes o processo de empreendedorismo institucional e as práticas de formação de um novo mercado ocorrem da forma como as relações teóricas predizem. Além disso, um *code book* foi criado para auxiliar na categorização das respostas aos questionamentos realizados nas entrevistas. O **apêndice C** apresenta essa estrutura.

Após demonstrar a metodologia que foi utilizada pela pesquisa, os capítulos seguintes irão apresentar ao leitor os resultados encontrados pelo estudo em seu contexto de análise.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as análises dos dados evidenciados pela pesquisa. Iniciando pela descrição do contexto no qual o estudo foi realizado e que reúne os principais elementos necessários para auxiliar a compreensão do fenômeno como um todo. Entendeu-se que o contexto precisou ser explorado, uma vez que compõem-se de fatos históricos, significados, relações, atores, organizações e instituições que serão relevantes para gerar no leitor uma compreensão mais profunda a respeito de uma natureza da agricultura biodinâmica e suas nuances.

Após a apresentação do panorama da agricultura biodinâmica, as análises voltaram-se para a composição institucional do mercado de uvas da Serra Gaúcha. Enfatizando os

principais acontecimentos históricos que o constituíram. Incluir nos resultados a formação do contexto institucional do mercado de uvas foi fundamental para embasar as o processo de empreendedorismo institucional que emergiu desse campo.

Por fim, as análises dos resultados apresentam as análises do caso em si sob a ótica teórica do empreendedorismo institucional e das práticas utilizadas para desenvolver o mercado de uvas biodinâmicas. Uma discussão que irá envolver as descobertas teóricas e empíricas do estudo como um todo.

## 5.1 A AGRICULTURA BIODINÂMICA

Em todo o mundo, o crescente interesse pelo consumo de alimentos com maior valor nutritivo e menor teor de contaminantes aliado à busca por hábitos de vida mais saudáveis, passou a impulsionar o desenvolvimento de mercados sustentáveis, como o dos produtos orgânicos (CHEN ET AL., 2017). Os alimentos orgânicos, assim como os agroecológicos, destacam-se pela produção livre de fertilizantes químicos, pesticidas e outras drogas utilizadas na agricultura convencional. Seus princípios produtivos envolvem conhecimentos técnicos relacionados a alimentos mais sociais, econômicos e sustentáveis.

Nesse contexto, encontra-se a agricultura biodinâmica, uma forma alternativa de agricultura considerada por muitos como “além do orgânico” (BELUHOVA-UZUNOVA E TANASOV, 2019). O movimento biodinâmico possui fortes conexões com a abordagem de sustentabilidade e percebido como uma evolução extrema da agricultura orgânica. De maneira ampla, a agricultura biodinâmica pode ser entendida como um sistema agrícola integrado composto por *princípios ecológicos, sociais, culturais e econômicos* permeado por práticas e técnicas de plantio ecologicamente relacionadas a perspectivas espirituais e místicas.

O cultivo biodinâmico baseia-se nos princípios da antroposofia: veia da filosofia que afirma que o ser humano está no meio dos ritmos entre a terra e o cosmos: uma ponte que conecta o *mundo espiritual e o material* (POMARICI E VECCHIO, 2014). Nessa visão, solo, homem, plantas e todos os elementos naturais e cósmicos participam de uma abordagem holística que irá orientar as práticas diárias da agricultura.

O movimento biodinâmico teve sua origem em 1924, a partir de um ciclo de oito palestras ministradas pelo filósofo austríaco Rudolf Steiner durante o Congresso de Pentecostes na Polônia. Steiner, considerado por muitos com o pai da antroposofia, definiu a agricultura biodinâmica não apenas como uma atividade econômica, mas também uma ação

cultural e criativa, onde o papel de protagonista cabe ao agricultor. As palestras foram organizadas em respostas aos anseios dos agricultores locais a respeito de assuntos como a fertilidade do solo, o crescimento das plantas e os cuidados com a pecuária.

Para Rauta, Fagundes e Sehnem (2014), o método biodinâmico consiste em tratar de forma individual a propriedade agrícola considerando-a como um *organismo vivo* que possui diferentes componentes e recursos. A agricultura biodinâmica reconhece *a saúde do solo, do mundo vegetal e animal e do próprio ser humano* interligadas por meio de um relacionamento entre as forças que estimulam os processos naturais (KRUGER, 2003). Para os autores, o método considera três pontos básicos: os ciclos das substâncias e suas forças; as inter-relações entre os componentes e a organização da fazenda como um todo.

Esta forma de agricultura associa-se a uma natureza que impulsiona os ciclos vitais, pela adubação verde, compostagem, consórcios e rotações de culturas e integração das atividades. Seu método de plantio diferencia-se de todas as outras formas de cultivo agrícola sendo permeado por significados e rituais. Em seu estudo sobre o cultivo de arroz biodinâmico Malafaia et al (2007), elencaram os principais aspectos que diferem a agricultura convencional da biodinâmica, o **quadro 4** demonstra estes achados.

Quadro 4. Diferenças entre agricultura convencional e biodinâmica

<b>Agricultura convencional</b>	<b>Agricultura biodinâmica</b>
<p><b>Exploração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseia-se em uso bastante intenso de recursos não renováveis</li> <li>• Elevada produtividade para abastecer a demanda por consumo, mantendo o feito multiplicador para o crescimento econômico</li> </ul>	<p><b>Conservação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseia-se nos recursos renováveis e os recursos não renováveis são conservados</li> <li>• Consumo reduzido para beneficiar futuras gerações</li> </ul>
<p><b>Especialização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base genética estreita</li> <li>• Maior parte dos cultivos em monocultura</li> <li>• Monocultivo contínuo</li> <li>• Sistemas de produção padronizados</li> <li>• Ciência e tecnologia especializada e reducionista</li> </ul>	<p><b>Diversidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias culturas em rotação complementar</li> <li>• Integração de culturas e animais</li> <li>• Sistemas de produção localmente adaptadas</li> <li>• Ciência e tecnologia interdisciplinares e orientadas para os sistemas</li> </ul>
<p><b>Dominação da natureza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza consiste primeiramente em recursos a serem explorados e dominados pelo homem</li> <li>• Alimentos altamente processados, adicionados de nutrientes</li> </ul>	<p><b>Harmonia com a natureza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza deve ser utilizada respeitando seus limites</li> <li>• Imitação dos ecossistemas naturais (agrofloresta)</li> <li>• Alimentos minimamente processados, e naturalmente nutritivos</li> </ul>
<p><b>Competição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cooperação, interesses pessoais</li> <li>• Tradições e cultura rural abandonada</li> <li>• Agropecuária é apenas negócio</li> <li>• Ênfase em velocidade, quantidade e lucro</li> </ul>	<p><b>Comunidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior cooperação, preservação das tradições, saberes e cultura rural</li> <li>• Pequenas comunidades rurais essenciais para a agricultura</li> <li>• Agropecuária deve ser uma forma de vida, assim como um negócio</li> </ul>
<p><b>Dependência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de produção e tecnologia de larga escala e uso intensivo de capital</li> <li>• Elevada dependência em fontes externas de energia, insumo e crédito</li> <li>• Consumismo e dependência no mercado</li> <li>• Ênfase dada à ciência, especialistas e <i>experts</i></li> </ul>	<p><b>Independência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de produção e tecnologia de menor escala e uso reduzido de capital</li> <li>• Dependência reduzida de fontes externas de energia, insumos e crédito</li> <li>• Ênfase dada ao conhecimento pessoal, potencialidade e capacidades locais</li> </ul>
<p><b>Centralização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção, processamento e marketing nacional/ internacional</li> <li>• Menor número de produtores, controle concentrado da terra, dos recursos e do capital</li> </ul>	<p><b>Descentralização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção, processamento e marketing mais regionalizados/ local</li> <li>• Maior número de produtores, controle descentralizado da terra, dos recursos e do capital</li> </ul>

Fonte: adaptado de Malafaia et al (2007)

Interessante observar que as diferenças entre a agricultura biodinâmica e a tradicional elencada pelo estudo envolvem aspectos que ultrapassam os métodos de cultivo e relacionando-se a fatores de consciência moral e social. Já em relação a agricultura orgânica existe um paralelo especialmente no que diz respeito às práticas biológicas que excluem o uso de agrotóxicos e produtos químicos e utilizam compostos naturais para a fertilização do solo. Porém, No entanto, a biodinâmica possui métodos alternativos de plantio que consideram a influência de elementos da natureza como a posição dos astros, o calendário lunar e outros rituais para realizar a semeadura, irrigação e colheita.

Sua associação com a ciência espiritual da antroposofia enfatiza práticas agrícolas destinadas a alcançar um equilíbrio entre os aspectos físicos e superiores, reconhecendo a *influência das forças cósmicas e terrestres* para enriquecer a fazenda, seus produtos e seus habitantes com energia vital. Todas essas práticas constituem o método biodinâmico de plantio que traz consigo peculiaridades associadas ao considerado por muitos uma forma peculiar de agricultura mística.

### **5.1.1 O método de cultivo biodinâmico**

O modo de trabalho agrícola biodinâmico, considerado holístico, baseia-se em uma concepção abrangente dos processos agrícolas, até mesmo com conotações espirituais. A agricultura biodinâmica utiliza como conceito principal o *organismo agrícola* que consiste em considerar todos os elementos que fazem parte e vivem em uma unidade de produção: solos, animais domésticos e selvagens, plantas cultivadas e silvestres, bosques, córregos, açudes, o próprio ser humano e sua comunidade. O todo é o que representa um conjunto vivo de interação mútua que o agricultor conduz para a produção de alimentos e forragens, com sustentabilidade ecológica, econômica e social (DEMETER, 2019).

Outra característica desse método de plantio reside nos *preparados biodinâmicos*, compostos agrícolas elaborados a partir de plantas medicinais, de um mineral (quartzo) e de tecidos animais. Ao todo, são nove preparados biodinâmicos, numerados do número 500 a 508 e mais um complementar. De acordo com CHALKER-SCOTT (2013), as instruções para a preparação compostos biodinâmicos são complicadas e podem ser encontradas em um grande número de sites e na literatura popular. Classificam-se em dois grupos principais, de

acordo com sua aplicação (os preparados de campo e os preparados de composto). Dependendo do tipo de preparado, deverão ser enterrados ou expostos ao ambiente, para serem submetidos às influências cósmicas ou terrestres, de acordo com ritmos anuais do Sol (DEMETER, 2019).

Os preparados mais utilizados no plantio biodinâmico são os de número 500 e 501 compostos por *estrume de gado e sílica* respectivamente e *enterrados por vários meses* antes de o conteúdo ser rodado em água morna e depois aplicado no campo. Os chifres de vaca são utilizados como antenas para receber forças cósmicas, que são transferidas para os materiais internos. Os outros compostos são extratos de várias plantas, embalados *nos crânios ou órgãos de animais (bexigas de veados, peritonea e intestinos de vaca) ou em turfa ou estrume*, onde são envelhecidos antes de serem diluídos e aplicados ao composto. Os elementos químicos contidos nessas preparações acreditam ser portadores de "forças terrestres e cósmicas" e que dariam forças às plantações e, portanto, aos humanos que os consomem (CHALKER-SCOTT, 2013). A **figura 7** extraída do site do Instituto Elo apresenta a composição dos preparados biodinâmicos em campo.

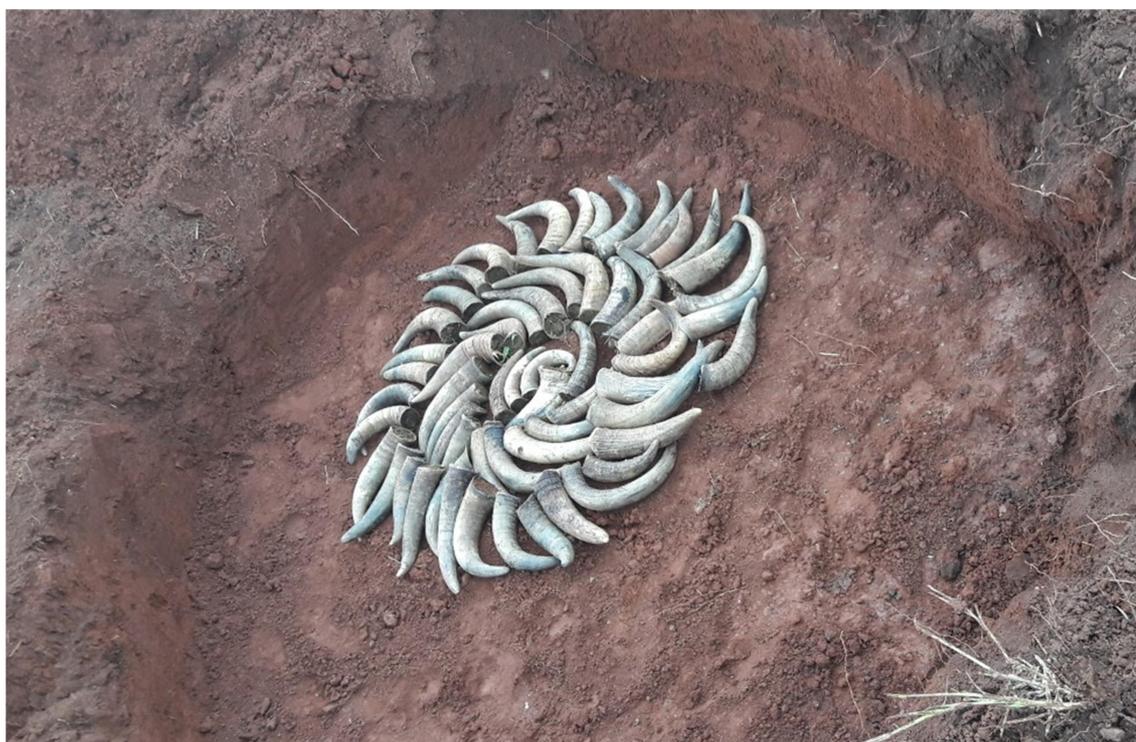
Figura 7. Preparação dos compostos biodinâmicos



Fonte: Instituto Elo (2019)

Os preparados são feitos cumprindo alguns *rituais próprios da agricultura biodinâmica* que procura harmonizar de forma equilibrada e dinâmica as substâncias e forças da Terra (solo, plantas e animais) e seres humanos. Existe uma variedade de fenômenos básicos que mostram os efeitos das preparações, como a melhoria na vida do solo - que também inclui o aumento freqüentemente citado no teor de húmus do solo – maior penetração radicular do solo, promoção da fauna do solo (minhocas, primavera etc.) e em relação às plantas a germinação melhorada do crescimento, o forte desenvolvimento das mudas e o amadurecimento aprimorado são freqüentemente descritos. Malafaia et al., (2007) explica que uma avaliação das preparações usando métodos científicos convencionais só é possível a um nível muito limitado de amostras, assim, a comprovação dos efeitos que os preparados trazem irá depender do contexto em que preparações são feitas, considerando a fazenda como um todo. A **figura 8** demonstra o ritual de chifres sendo enterrados com os compostos que irão gerar os preparados biodinâmicos.

Figura 8. Ritual de preparação dos compostos biodinâmicos



Fonte: Instituto Elo (2019)

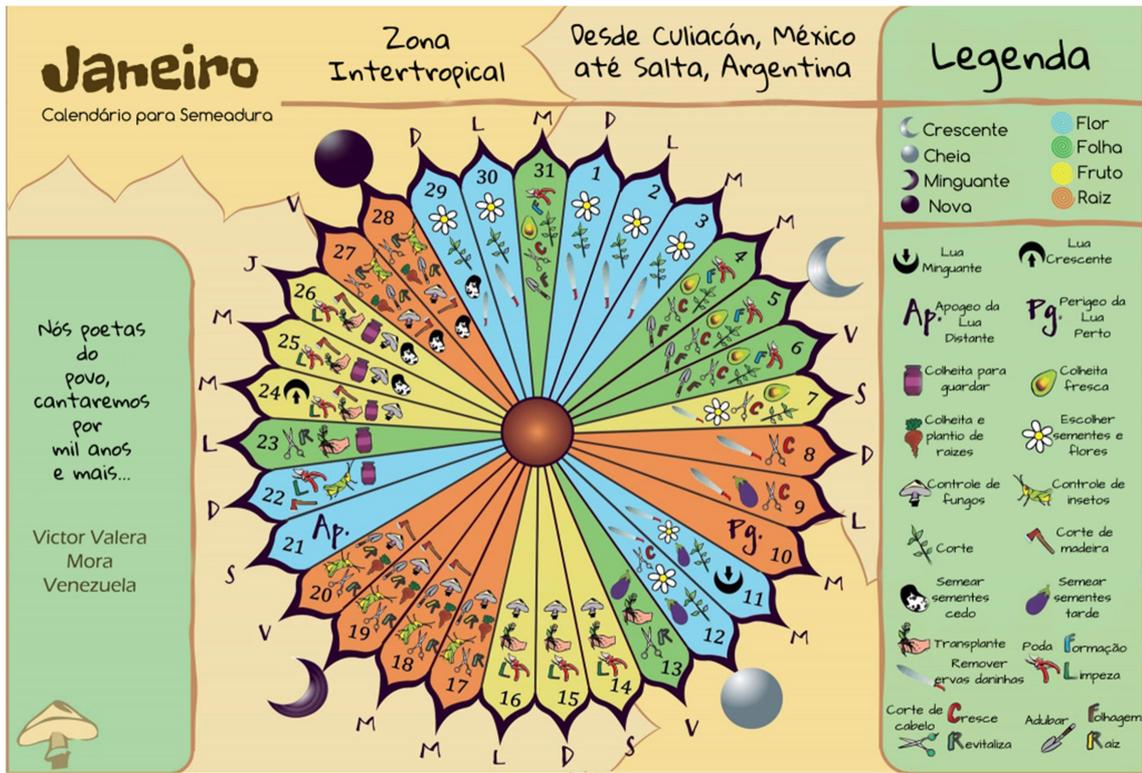
Além dos preparados, outra diferenciação do método biodinâmico reside no uso do *Calendário Agrícola Biodinâmico*, também denominado calendário agrícola astronômico, que

promove a ideia de que o mundo das plantas se enquadra nas influências astronômicas. Malafaia et al., (2007) explica que o método biodinâmico acredita que o desenvolvimento do solo e das plantas esteja sob a influência de corpos astronômicos como o sol e a lua e outros planetas, dessa forma as práticas biodinâmicas, incluindo preparações, plantio e colheita seguem certos ciclos lunares, astronômicos e astrológicos.

A biodinâmica entende que a vida vegetal e animal na Terra possui uma conexão profunda e íntima com *forças cósmicas geradas pelo sol e pelos planetas do nosso sistema solar*. No ciclo de palestras de Steiner, apresenta-se o exemplo da oposição da Lua para Saturno sendo entendida como um 'dia de frutas' e propício a carne 'expressiva' e fruto espiritualmente nutritivo. Da mesma forma, o ciclo lunar é pensado para afetar a formação de frutas nas plantas, enquanto as forças de Vênus afetavam os animais e sua reprodução.

De acordo com a ABD - Associação Biodinâmica do Brasil, o calendário mais difundido no país é o da agricultora biodinâmica alemã, Maria Thun, que estudou a influência dos astros sobre os cultivos durante décadas. O calendário agrícola biodinâmico baseia-se no *estudo astronômico do movimento da Lua em relação à Terra e seus ciclos siderais*, e sobre qual a parte da planta que interessa ao agricultor colher como produto final (ABD, 2019). A **figura 9** apresenta uma das representações do calendário biodinâmico.

Figura 9. Calendário biodinâmico modelo



Fonte: Instituto Elo (2019)

Com relação ao método biodinâmico e suas técnicas, a Demeter International (principal órgão de certificação biodinâmica no mundo), diz que todos os rituais que envolvem a agricultura biodinâmica possuem como objetivo principal obter alimentos mais saudáveis e com melhor valor nutricional para o consumo humano e animal. Inúmeros experimentos já constataram as diferenças benéficas de se cultivar um produto biodinâmico, quando comparado com o mesmo produto proveniente do cultivo convencional (DEMETER, 2019).

Os processos biodinâmicos não foram desenvolvidos por meio de metodologia científica, mas por meio do próprio Steiner através de meditação auto-descrita e clarividência. Dessa forma, o método biodinâmico estaria rejeitando a objetividade científica ao adotar uma abordagem mística subjetiva que não podem ser testada e validada por métodos tradicionais. Então, para alguns críticos, a agricultura biodinâmica devido as suas particularidades é considerada como uma pseudociência que não fornece evidências fortes para a comprovação da sua eficácia e gera ceticismo devido aos seus pensamentos mágicos associados a rituais de ocultismo (TREUE, 2003).

No entanto, a agricultura biodinâmica não pode ser resumida apenas pelo uso de ritmos astronômicos ritualísticos em suas culturas, mas sim, pela *transformação da propriedade em um organismo agrícola*, ou seja, um local onde vários componentes interagem (produção vegetal, criação animal, florestas, mananciais, cercas vivas, corredores de fauna, quebra-ventos e outros). Além disso, o método biodinâmico trabalha intensivamente os processos biológicos por meio de práticas comuns à agricultura orgânica, como adubação verde, compostagem, consórcio e rotação de cultivos, agrossilvicultura e cobertura de solo (JOVCHELEVICH, 2007).

Com a difusão das práticas de agricultura biodinâmica em todo o mundo, tornou-se necessária a criação de mecanismos de incentivo, difusão, apoio e padronização e posterior certificação desses sistemas agrícolas.

### **5.1.2 A certificação biodinâmica**

A Demeter International é a responsável por fornecer um conjunto de padrões para produção, processamento, rotulagem e comercialização de produtos biodinâmicos. Desde 1927, a Demeter é a associação mais importante na agricultura biodinâmica e é o único órgão certificador oficial de produtos biodinâmicos em nível internacional. Originada de uma Cooperativa criada para o processamento de produtos da agricultura biodinâmica em Berlim na Alemanha, neste mesmo ano (DIVER, 1999). Atualmente, a associação é composta por uma rede de organizações de certificação individual em 45 países ao redor do mundo. A organização representa mais de 5.000 agricultores que possuem aproximadamente 180.000 hectares produtivos em 54 países.

De acordo com seus padrões, uma fazenda somente poderá receber a certificação biodinâmica se atender aos seguintes requisitos: *orientações agronômicas, gestão de efeito estufa, componentes estruturais, diretrizes de gado e de manuseio pós-colheita e procedimentos de processamento* (DEMETER, 2019). Os requisitos holísticos da Demeter excedem os regulamentos estabelecidos pelo governo, pois não só excluem o uso de fertilizantes sintéticos e agentes químicos de proteção de plantas na produção agrícola, ou aditivos artificiais durante o processamento, mas também exigem medidas muito específicas para fortalecer os processos vitais no solo e nos alimentos.

A organização pode certificar diferentes tipos de produtos como dinâmico; não há limites de categoria. Em uma fazenda, *toda a produção pode ser certificada pois entende-se*

*que dentro de uma fazenda biodinâmica deve-se viver como uma “entidade independente” e existem várias matérias-primas e produtos diferentes. O termo biodinâmico é uma marca detida pela Demeter, que se destina a proteger o consumidor que irá adquirir alimentos produzidos sob normas de produção capazes de refletir a totalidade da agricultura biodinâmica.*

Para que os produtos possam utilizar a marca deverão passar por um processo abrangente de verificação que garanta a estrita conformidade com as normas internacionais de produção e processamento em todas as etapas: da produção agrícola ao processamento e embalagem do produto final. A verificação das condições de produção ocorre por meio de *auditorias periódicas e seus requisitos legais* são igualmente aplicáveis a todas as entidades produtoras (DEMETER, 2019).

Além de todas as atribuições como órgão certificador, a Demeter também oferece capacitação para novos agricultores e acompanhamentos às fazendas. Sendo também o órgão oficialmente responsável por fornecer informações quantitativas a respeito do número de fazendas que adotam as práticas biodinâmicas em todo o mundo.

## **5. 2 A REPRESENTATIVIDADE DA AGRICULTURA BIODINÂMICA**

A agricultura biodinâmica pode ser considerada como um campo agrícola que vem emergindo gradualmente ao redor do mundo. De acordo com dados da Demeter Internacional, no ano de 2019 foram certificados aproximadamente 173 mil hectares produtivos em 47. No mesmo ano, registrou-se também o número de seis mil fazendas biodinâmicas certificadas, o que representou um crescimento de aproximadamente 50% com relação aos últimos dezoito anos (DEMETER, 2019). A **figura 10** apresenta um gráfico com esses resultados.

Figura 10. Número de fazendas certificadas DEMETER até o ano de 2019



Fonte: DEMETER (2019)

Em complemento a essa informação, o **quadro 5** apresenta o número de fazendas certificadas por país. Demonstrando que a agricultura biodinâmica possui representatividade global, sendo uma alternativa real frente às práticas de cultivo convencionais.

Quadro 5. Quantidade de propriedades biodinâmicas por país

Certified Demeter operations in member countries of Demeter-International (DI), 6/2019				
	ha	farms	processors	distributors
Austria	7.164	231	43	0
Brazil	3.388	30	31	3
Denmark	2.998	43	11	14
Egypt	2.610	87	7	0
Finland	384	17	3	3
France	14.629	606	83	56
Germany	84.426	1.579	401	181
Great Britain	3.886	100	44	9
India	9.303	39	4	0
Italy	10.355	362	77	56
Luxembourg	536	8	2	0
The Netherlands	8.681	148	45	37
New Zealand	928	15	0	0
Norway	548	20	0	0
Slovenia	238	31	2	1
Spain	7.743	275	0	16
Sweden	873	17	6	6
Switzerland	5.070	297	79	60
USA	9.001	118	88	36
<b>total</b>	<b>172.761</b>	<b>4.023</b>	<b>926</b>	<b>478</b>

Fonte: Demeter International (2019)

Interessante observar que o Brasil encontra-se em segundo lugar entre os países que possuem propriedades biodinâmicas certificadas. Dado que releva a difusão do movimento biodinâmico no país. Corroborando com a existência de uma relação entre o crescimento orgânico e o biodinâmico, uma vez que a maioria dos produtores que usam práticas biodinâmicas é também certificada organicamente. Em 2019 foram identificados cerca de 3 milhões de produtores orgânicos em 181 países. Na América Latina, a produção se estende por oito milhões de hectares, o que corresponde a 11% da área mundial destinada aos orgânicos. O Brasil atingiu em 2017, 1,1 milhão de hectares de área destinada ao plantio de orgânicos (IFOAM, 2019).

No que se refere ao mercado, no ano de 2017, os Estados Unidos, Alemanha, França e China movimentaram nesse mercado um volume de 97 bilhões de dólares (IFOAM, 2019). De acordo com o MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), o mercado brasileiro de orgânicos teve uma faturamento de 4 bilhões de reais no ano de 2019, um resultado 20% maior do que o registrado em 2017 (MAPA, 2019). O mercado de orgânicos brasileiros possui foco na exportação que vem crescendo continuamente em países como Alemanha, Suíça e Austrália, onde os princípios da qualidade de vida através da alimentação saudável já se encontram consolidados (ORGANICSNET, 2019).

No Brasil, de acordo com o mesmo órgão não existem dados oficiais disponíveis a respeito do mercado de biodinâmicos, por isso, sua movimentação está associada diretamente a comercialização de produtos orgânicos. Dentro deste contexto agrícola reside o objeto de pesquisa deste estudo: a viticultura biodinâmica desenvolvida no Estado do Rio Grande do Sul.

### **5.2.3 A viticultura biodinâmica**

A produção sustentável do setor de alimentos e vinhos não é uma mudança recente, desde o início dos anos 90 as preocupações com o meio ambiente e as práticas e consumo de produtos sustentáveis adquiriram uma crescente popularidade. Para Castelinni et al., (2014), as razões para isso são muitas: o aumento da preocupação do público com as mudanças ambientais, um consumidor ainda mais “verde”, uma maior concorrência no mercado e em consequência disso, a necessidade das indústrias de optarem por uma estratégia de diferenciação por meio de imagem e reputação.

A viticultura e a indústria do vinho por características próprias possuem uma forte conexão com o meio ambiente, sofrendo uma influência ambiental amplamente reconhecida não apenas na fase de cultivo, mas também durante as etapas de vinificação, o que torna a aderência a esse cenário ainda mais favorável. Além disso, os produtos associados a práticas ambientalmente amigáveis como os vinhos (orgânicos e / ou alimentos rotulados biodinâmicos ou que apresentem alegações de sustentabilidade ou outras expressões e características) estão aumentando as escolhas dos consumidores em todo o mundo (HEYNS ET AL., 2014).

De acordo com Castellini et al (2014), o vinho orgânico é um negócio em crescimento, mas relativamente pequeno se comparado com a indústria do vinho em geral. *O mercado biodinâmico é muito menor que o orgânico e as vinícolas, em sua maioria, são pequenas empresas orientadas por famílias de agricultores.* Portanto, pode-se dizer que o *segmento de vinhos e seus derivados biodinâmicos pode ser considerado um nicho dentro de um nicho de mercado.* Corroborando com essa ideia, Jarvis e Goodman (2003), consideram a produção de vinhos “verdes” como um nicho, uma estratégia que vem ganhando notoriedade entre as pequenas vinícolas. Os autores destacam também que em alguns casos, as vinícolas escolhem *orientações verdes como alavanca estratégica* para alcançarem a diferenciação de produtos e serem mais competitivas no mercado.

No entanto, é importante observar que a aderência a esse sistema agrícola possui algumas barreiras e entraves de difícil transposição. Um deles está associado aos custos para aderir a produção de uvas biodinâmicas, os valores econômicos são de difícil mensuração já que dependem de diferentes variáveis, como por exemplo, o tamanho da plantação, a densidade de plantio, as condições climáticas e, a qualidade da uva e do vinho. Em especial, podem diferir da viticultura convencional ou orgânica principalmente por causa da nutrição, ervas daninhas, pragas e manejo de doenças do cultivo.

A agricultura biodinâmica necessita de uma maior mão-de-obra, porque possui práticas diferenciadas em sua forma de cultivo. Em seu estudo com enólogos australianos, por exemplo, Formánková et al (2014), identificou que *a carga de trabalho da viticultura biodinâmica aumenta em média 30% em comparação com a convencional*, principalmente devido ao planejamento, organização e preparação dos tratamentos naturais necessários para as vinhas.

Para os autores, o custo da uva deve incluir o seu manejo, as despesas com a colheita e as taxas referentes a avaliações e certificações. Assim, o custo do cultivo de uvas para *vinhos*

*orgânicos é superior entre 10% a 15% ao das uvas convencionais e o custo do cultivo de uvas biodinâmicas aumenta novamente entre 10% a 15% quando comparado ao orgânico.* Para a vinificação devem ser considerados além do cultivo os custos de barris de carvalho, armazenamento, engarrafamento, rotulagem, marketing, vendas e despesas gerais. Ademais, o sistema de agricultura biodinâmica está associado a um rendimento mais baixo por acre (de 20 a 30%) quando comparado à técnica convencional. Concluindo então que , a produção de uma garrafa de vinho biodinâmico custa pelo menos 50% a mais do que o vinho convencional (FORMÁNKOVÁ ET AL, 2014).

Outro custo importante a ser elencado refere-se à *certificação biodinâmica, um processo de várias etapas que inclui aplicação e inspeção* e que deve ser renovado anualmente. Castellini et al (2014) explicam que o custo da certificação para a viticultura é baseado em uma unidade de superfície (acre ou hectare) e inclui testes de solo para traços de produtos químicos, estado de saúde das vinhas e registo do pedido de composto e preparações. Além disso, também *estão inclusos os royalties da marca registrada Demeter, taxa de associação e o custo dos inspetores.*

Apenas as vinhas e vinícolas que cumprem os padrões podem usar o certificado Demeter em seus produto, recebem o selo como Demeter® / Biodinâmica®/ “Fabricado a partir de uvas biodinâmicas” ou Demeter® / Biodinâmica®, “Vinho biodinâmico”. No entanto, devido aos custos e as implicações para se obterem os padrões necessários, *algumas fazendas biodinâmicas e vinícolas seguem as regras biodinâmicas porém sem a certificação.* É comum as pequenas fazendas preferirem certificar uvas ou vinho apenas como orgânicos, já que em muitos casos para biodinâmica não há uma vantagem de preço no mercado em relação a outros vinhos verdes.

Com relação a representatividade de mercado mundial, no que diz respeito às uvas para vinho, *a produção biodinâmica é composta mundialmente por 639 fazendas certificadas como biodinâmicas* com o maior número na França e na Itália. A superfície média de uma *fazenda biodinâmica com uvas varia de 4 a 30 hectares*, dependendo do país. Globalmente, *as vinhas orgânicas representam 4,5% da superfície orgânica total*, os países com as maiores superfícies são: Espanha (84.381 hectares), Itália (72.361 hectares) e França (66.211 hectares). Além disso, as técnicas biodinâmicas vêm aumentando constantemente na maioria dos países, o número de fazendas cresceu de 2.785 em 1997 para quase 5.000 em 2016 e a superfície, durante o mesmo período, de 87.000 a 164.000 hectares (DEMETER, 2019).

### **5.2.1 A viticultura biodinâmica no Brasil**

No Brasil, a viticultura é peculiar, apresentando-se de forma distinta nas principais regiões produtoras, no entanto, é importante destacar que plantio de uvas possui suas raízes fortemente ligadas a colonização, em especial a italiana, iniciada no estado do Rio Grande do Sul. Onde, atualmente, a cultura e as tradições de plantio deixaram de ser tratadas apenas como um sustento familiar e transformaram-se em um negócio (MELLO, 2009).

De acordo com a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – a produção de produção de uvas em pequenas propriedades de agricultura familiar é predominante, mas também há empreendimentos realizados por empresas de porte médio e grande. Além disso, existe uma diversidade de sistemas e de relações de trabalho na viticultura: familiar, parcerias, meeiros, contratada, cooperativas, associações, etc. (EMBRAPA UVA E VINHO, 2020).

A variabilidade de climas e solos do Brasil traz como resultado adicional um enorme potencial de obtenção de produtos com características diferenciadas. Em algumas regiões favorece-se o plantio de uvas americanas ou híbridas, e outras existe um cultivo exclusivo de variedades para elaboração de vinhos finos. Há também uma grande variabilidade de época de colheita, sendo que em algumas regiões é possível escalonar a produção para qualquer época do ano. Com relação a essas diferenças, Castellini et al (2014), acrescentam fatores como zoneamento vitivinícola, indicações geográficas como sinais de qualidade, segurança dos alimentos, alimentos funcionais, sustentabilidade ambiental, entre outros, que colocam a atividade em sintonia com as tendências da vitivinicultura mundial, na qual a competitividade é cada vez mais essencial para a sustentabilidade econômica e social.

Com relação à representatividade, a produção de uvas e a elaboração de vinhos têm apresentado crescimento significativo no país. Segundo dados da UVIBRA - União Brasileira de Vitivinicultura – a produção de uvas no ano de 2016 atingiu aproximadamente 1.463.481 toneladas. Desse total, 836.058 toneladas foram usadas para processamento e 627.423 toneladas para consumo in natura. A produção de vinhos aproximou-se de 230 milhões de litros no total, em percentuais de produtos industrializados, 77% são vinhos de mesa e 9% sucos de uva. As exportações brasileiras do setor vitivinícola somaram, em 2016, em torno de 155.70 milhões de dólares. As exportações de uva de mesa situaram-se em 59.391 toneladas. Houve aumento nas exportações de suco de uva, com 43,70% na quantidade e 95,53% no

valor. Os quatro estados brasileiros produtores de vinhos finos são: o Rio Grande do Sul (maior produtor), Santa Catarina e Pernambuco e Bahia (UVIBRA, 2019).

Com relação a produção de uvas orgânica e biodinâmica é importante destacar que ainda não existem dados oficiais sobre esse mercado. Segundo a EMBRAPA (2019), o cadastro de produtores de uvas ainda não contempla a opção desse tipo de segmento. Nos últimos anos, no entanto, um movimento crescente interesse pelas técnicas biodinâmicas na viticultura pode ser verificado na Serra Gaúcha, região com a maior produtividade de uvas e vinhos do país.

Em matéria publicada pela revista do CRQ – Conselho Regional de Química – a respeito da agricultura biodinâmica no país, a especialista em agricultura Deise Pelissoli, explica que a demanda por vinhos orgânicos e biodinâmicos aumentou consideravelmente nos últimos anos, o que fez com que a maioria das importadoras apresentasse em seus catálogos um setor dedicado a esses produtos. Também destaca que existe um consumo muito maior do que a oferta oferecida pelo mercado nacional, o que leva os consumidores a procurarem por vinhos importados (CRQ, 2019).

Devido aos poucos dados nacionais relativos a produção de uvas biodinâmicas entende-se ser necessário trazer um panorama do mercado de uvas como um todo. Com o intuito de demonstrar ao leitor como se constituiu o campo da viticultura na região da Serra Gaúcha, região de análise dessa pesquisa.

### **5. 3 A viticultura na Serra Gaúcha: um panorama histórico sobre a composição do ambiente institucional**

Para a compreensão de como o processo de empreendedorismo institucional causou uma mudança divergente em um determinado mercado, transformando as suas estruturas e rompendo padrões já legitimados, é preciso entender como seu ambiente institucional foi formado. A importância de descrever o contexto reside no entendimento da maneira pela qual os atores sociais foram constituídos dentro do campo organizacional, a forma como se engajaram nos processos estratégicos, qual o poder de agência sobre esses atores e demais constatações relevantes.

A formação do ambiente institucional irá ocorrer pela ação social, uma síntese concreta, modelada e condicionada por contextos temporal-relacionais de ação de um lado e de outro pelo elemento dinâmico da agência. As ações envolvem um número de fatores da

racionalidade humana: consciência, reflexão, propósito e significado. Essas ações são formadas pelo ambiente e ao mesmo tempo estarão formando esse ambiente, ou seja, influenciam e são influenciadas pelo poder de coerção institucional. E será através da presença da agência que ações sociais empíricas não serão nunca totalmente determinadas ou estruturadas.

Para gerar no leitor esse entendimento, optou-se por fazer uma construção do ambiente institucional em ordem cronológica de acontecimentos. O foco principal, no entanto, residirá nas últimas décadas, um período de transformação industrial que tem um papel de gatilho no processo de institucionalização. Esse período receberá maior ênfase, pois unificou os interesses dos atores causando ações individuais reflexivas e a difusão de práticas que resultaram na construção de um campo organizacional com determinado grau de convergência.

Além disso, destaca-se também que a narrativa buscará dar uma maior ênfase aos aspectos formais das instituições presentes nesse campo organizacional (leis, normas, regimentos, atores e ações de organizações públicas e privadas) que ao longo do tempo contribuíram para a formação do sistema produtivo vitivinícola concentrado na Serra Gaúcha e regiões próximas. A seguir apresenta-se a divisão temporal por períodos de relevância histórica.

### **5.3.1 Início do século XIX até a década de 1930**

O cultivo da uva na Serra Gaúcha teve seu início durante o século XIX quando os primeiros imigrantes viticultores, em sua maioria italianos, estabeleceram-se em no Estado. Paz e Baldisserotto (1997) afirmam que foram os italianos que incrementaram o cultivo da uva e a produção de vinho por meio da *colonização se fez à base da pequena propriedade*. Os núcleos familiares italianos na Serra Gaúcha trouxeram, em seus primeiros anos, prosperidade econômica para a região. Segundo Machado e Herédia (2003), durante esse período, *algumas fábricas foram instaladas no local*.

Em Caxias do Sul, por exemplo, no final do século XIX, foi registrada uma atividade de 65 moinhos, 41 serrarias, 35 alambiques, 27 ferrarias, 17 engenhos de cana, 9 curtumes, 2 funilarias, além de muitos outros estabelecimentos. Esses números demonstram um período de crescimento, onde a *industrialização e o empreendedorismo passaram a promover o desenvolvimento local* gerando na região o aparecimento de indústrias de porte significativo

nos setores vinícola, tritícola, de madeireira, mecânica, metalúrgica e têxtil (GIRON, 1994). Nesse cenário, emergiram as *questões institucionais arraigadas como o associativismo, o cooperativismos, as entidades de classe e a difusão de conhecimento técnico acumulado*.

Muitas ações associativas entre o Estado e os produtores foram desenvolvidas e tiveram um papel importante na estruturação do setor. Dentre elas, destaca-se a *formação do Sindicato Vinícola*, uma instituição de expressiva representatividade que, posteriormente, *transformou-se no IBRAVIN - Instituto Riograndense do Vinho*. Esse órgão teve um papel importante na regulamentação e da obtenção de uma progressiva melhora da qualidade da produção, congregando as vinícolas constituídas e as cooperativas de produtores.

A dinâmica evolutiva da região da Serra Gaúcha foi marcada por períodos de intensas transformações e repercutiu de forma significativa na *organização das empresas na região, bem como sobre o estabelecimento de padrões de produção, de distribuição e de investimento*. O **quadro 6** apresenta um panorama do ambiente enfatizando as ações institucionais ocorridas durante esse período.

Quadro 6. Período entre 1850 até a década de 1930

<b>Período</b>	<b>Ambiente institucional</b>	<b>Principais acontecimentos</b>	<b>Principais atores institucionais</b>
Entre 1850 até a década de 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei de Estimulo a imigração Européia</li> <li>- Lei de Terras</li> <li>- Cobrança pelos lotes de terras e principais insumos (estímulo a formação de excedentes de produção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imigração italiana</li> <li>- Formação de núcleos familiares</li> <li>- Criação de pequenas indústrias</li> <li>- Associativismo</li> <li>- Cooperativismo</li> <li>-Desenvolvimento econômico local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultores</li> <li>- Entidades de classe (sindicatos, cooperativas, associações)</li> <li>- Sindicato Vitícola</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se então que esse foi um período de transição da forma como a uva era produzida e distribuída, indo do processo artesanal de pequenos volumes para o industrial que ocorreu por meio de uma intensa atividade fabril e amparado por leis que estimulavam um volume maior de produção. Com isso, a economia da região cresceu gerando desenvolvimento econômico local, o que beneficiou todas as partes dessa cadeia. As grandes demandas exigidas pelo mercado que estava se formando trouxeram consigo a necessidade de unir a produção das famílias de agricultores, o que aconteceu por meio da formação de associações e cooperativas.

Essa representação institucional dos pequenos produtores pelas entidades de classe teve como objetivo a defesa dos interesses coletivos dos produtores frente as organizações dominantes que estavam se formando. Assim, nesse período o campo institucional dividiu-se duas frentes: de um lado as *novas indústrias com suas necessidades de produção em grandes escalas e de outro as entidades de classe que passaram a congregiar os agricultores* por meio de normas e regras coletivas definidas para o setor.

### 5.3.2 Década de 1930 aos anos 1980

A partir da década de 1930, *a produção de vinhos e seus derivados ganhou uma grande visibilidade de mercado nacional*, estabelecendo-se como uma referência o que conseqüentemente, despertou o interesse de investidores internacionais. Esse *movimento de profissionalização da viticultura* fez surgirem três grandes cooperativas regionais atuantes ainda nos dias de hoje: Aurora, Garibaldi e São João. A fundação dessas cooperativas trouxe mais união e fortalecimento aos agricultores que passaram a trabalhar como cooperados: *entregando a sua produção para uma entidade* representativa da coletividade.

Com a conquista do mercado nacional, posteriormente, já na década de 1970, ocorreu *à entrada de empresas internacionais na região*, dentre elas destacam-se: *Chandon, Maison Forestier, Martini, National Distillers, Chateau Lacave, Welch Foods* (Suvalan), entre outras. A instalação de suas fábricas na região foi um dos marcos para a internacionalização da produção e a comercialização de vinhos e sucos (FARIAS, 2010). Nesse período, *padrões para a produção da uva passaram a ser estabelecidos atendendo as demandas exigidas pelo mercado internacional* que estava se formando.

Já a partir da década de 1980, a *tecnologia disseminou-se de forma ampla* entre o setor vitivinícola chegando até às pequenas propriedades e vinícolas, *aprimorando técnicas diversas de produção que ampliaram a qualidade e competitividade* do produto gaúcho (FARIAS, 2010; TONIETTO E MILAN, 2003). Foi nesse período que a *Lei 7.678 (conhecida como Lei do Vinho)* e o *Decreto 99.066* passaram a regulamentar o setor. Um importante marco legal que trouxe a classificação para os vinhos produzidos na região: comuns e de consumo corrente, finos ou nobres, espumantes e frisantes. O **quadro 7** apresenta um panorama desse período.

Quadro 7. Período entre 1930 até a década de 1980

<b>Período</b>	<b>Ambiente institucional</b>	<b>Principais acontecimentos</b>	<b>Principais atores institucionais</b>
A partir de 1930 até a década de 80	- Lei 7.678 ( Lei do Vinho) e Decreto 99.066 (comércio e circulação de derivados da uva) - Criação de instituições de fomento: BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) e o CODESUL (Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul)	- Formação de grandes Cooperativas - Competitividade do setor - Internacionalização - Investimento em tecnologia e inovação produtiva - Criação de órgãos para melhoria da qualidade agrícola	- Cooperativas (Aurora, Garibaldi e São João) - Empresas internacionais (Chandon, Suvalan, entre outras) - Órgão de fomento (BRDE CODESUL) - Instituições (Embrapa Uva e Vinho, Colégio de Viticultura e Enologia )

Fonte: elaborado pela autora

Durante este período, a formação do ambiente volta-se para a criação de instituições que apoiam o desenvolvimento econômico da região por meio de fomento para a ampliação das plantações, a estruturação da produção e conseqüentemente, o aumento no volume de produção de uvas. Nesse contexto de crescimento, inovações tecnológicas passam a ser utilizadas nas práticas de cultivo melhorando a qualidade do processo produtivo e tornando a região uma referencia no mercado nacional. O avanço na produção elevou o nível de competitividade do setor e abriu as fronteiras para o mercado internacional.

Nesse contexto de ampliação mercadológica, formam-se grandes instituições representativas advindas das entidades de classe (associações e cooperativas) já existentes. O que trouxe ainda mais força institucional e representatividade para os produtores. É importante destacar, no entanto, que essa mobilização de aliados assemelhou-se ao um movimento político típico onde uma corrente passa a barganhar melhores condições para os atores que estão engajados dentro dos padrões de produção já estabelecidos para a região.

Enfatiza-se que esse é um momento em que a viticultura seguia padrões tradicionais agrícolas, ou seja, *produção em escala com uso de agrotóxicos e pesticidas que sustentavam a produção* frente aos interpérios climáticos e demais fatores prejudiciais aos parreirais. Observa-se assim que a lógica de produção dominante seguia um determinismo histórico de industrialização das produções voltado para as grandes safras agrícolas.

### 5.3.3 Década de 1980 até os dias atuais

Os anos oitenta iniciam-se com um setor vitivinícola mais estruturado e competitivo composto por um ambiente institucional que buscava favorecer o desenvolvimento do mercado nacional e internacional. De acordo com Rosa e Simões (2004), neste período estabeleceu-se uma nova dinâmica na indústria de vinhos brasileira baseada em:

- aumento da produção de vinhos finos, sem reduzir a quantidade de vinhos comuns;
- introdução de inovações tecnológicas no processo produtivo, com vistas à melhoria dos padrões de qualidade e da criação de novas linhas de produtos ligados à uva;
- organização e consolidação de uma lógica territorial de produção, com a formação do primeiro cluster vitivinícola.
- modificação nos padrões de consumo e no perfil do consumidor nacional de vinhos, com uma elevação do grau de interesse e exigência;
- criação de grandes organizações (UVIBRA, AGAVI, APROVALE, entre outras) com o papel de dar suporte ao processo de crescimento e a consolidação do setor por meio da qualificação da oferta e do estímulo à ampliação da demanda.

A indústria vitivinícola do Rio Grande do Sul, a partir do final dos anos oitenta, contou com o ingresso de *grupos empresariais estrangeiros que consolidaram o projeto de diferenciação dos vinhos nacionais*. As transformações históricas no ambiente institucional que se seguiram até próximas duas décadas nortearam a formação da indústria vitivinícola gaúcha demonstrando o dinamismo dos diversos agentes envolvidos (empresas, cooperativas, governos, entidades representativas, sindicatos, universidades, centros de pesquisa, entre outros). Esse movimento trouxe *profissionalização para o setor* levando a um processo de *lançamento de novos produtos com maior qualidade e preços*, diminuindo o hiato, principalmente tecnológico, entre a indústria nacional e as concorrentes internacionais. O **quadro 8** fornece um panorama resumido desse período.

Quadro 8. Período de 1980 até o início dos anos 2000

<b>Período</b>	<b>Ambiente institucional</b>	<b>Principais acontecimentos</b>	<b>Principais atores institucionais</b>
A partir da década de 80 até os anos 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei 7298 (CONAVIN - Conselho Nacional de Vitivinicultura)</li> <li>- Lei 8818 (Lei de bebidas)</li> <li>- Consolidação do Sistema Agroindustrial da Uva e do Vinho;</li> <li>- Formação do primeiro Cluster Vitivinícola</li> <li>- Lei 10.989 FUNDOVITIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificação da produção</li> <li>- Definição de padrões para comercialização e circulação de vinhos e derivados</li> <li>- Regulamentações para padrões de qualidade internacionais</li> <li>- Surgimento de organizações de apoio ao setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UVIBRA</li> <li>- FECOVINHO</li> <li>- AGAVI</li> <li>- IBRAVIN</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que nesse período foram criadas novas leis de incentivo e fomento a viticultura o que favoreceu ainda mais a consolidação de toda a cadeia produtiva da uva. Esse é um momento em que as grandes empresas passaram a dominar a região absorvendo a por meio das cooperativas a totalidade das safras dos pequenos produtores. Destaca-se, também, a criação do FUNDOVITS, advindo da Lei do Vinho, um fundo de reserva financeira que congregou as diferentes instituições do setor por meio da criação do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho).

Finalizando a análise desse contexto, o **quadro 9** apresenta o panorama histórico completo da constituição do ambiente institucional viticultor da Serra Gaúcha do período colonial até os anos dois mil.

Quadro 9. Período entre 1850 até os anos 2000

<b>Período</b>	<b>Ambiente institucional</b>	<b>Principais acontecimentos</b>	<b>Principais atores institucionais</b>
Entre 1850 até a década de 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei de Estimulo a imigração Européia</li> <li>- Lei de Terras</li> <li>- Cobrança pelos lotes de terras e principais insumos (estímulo a formação de excedentes de produção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imigração italiana</li> <li>- Formação de núcleos familiares</li> <li>- Criação de pequenas indústrias</li> <li>- Associativismo</li> <li>- Cooperativismo</li> <li>- Desenvolvimento econômico local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultores</li> <li>- Entidades de classe (sindicatos, cooperativas, associações)</li> <li>- Sindicato Vitícola</li> </ul>
A partir de 1930 até a década de 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei 7.678 (Lei do Vinho) e Decreto 99.066 (comércio e circulação de derivados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de grandes Cooperativas</li> <li>- Competitividade do setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas (Aurora, Garibaldi e São João)</li> <li>- Empresas internacionais</li> </ul>

	da uva) - Criação de instituições de fomento: BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) e o CODESUL (Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul)	- Internacionalização - Investimento em tecnologia e inovação produtiva - Criação de órgãos para melhoria da qualidade agrícola	(Chandon, Suvalan, entre outras) - Órgão de fomento (BRDE CODESUL) - Instituições (Embrapa Uva e Vinho, Colégio de Viticultura e Enologia )
A partir da década de 80 até os anos 2000	- Lei 7298 (CONAVIN Conselho Nacional de Vitivinicultura) - Lei 8818 (Lei de bebidas) - Consolidação do Sistema Agroindustrial da Uva e do Vinho; - Formação do primeiro Cluster Vitivinícola - Lei 10.989 FUNDOVITIS	- Diversificação da produção - Definição de padrões para comercialização e circulação de vinhos e derivados - Regulamentações para padrões de qualidade internacionais - Surgimento de organizações de apoio ao setor	- UVIBRA (União Brasileira de Viticultura) - FECOVINHO (Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul) - AGAVI (Associação Gaúcha de Vinicultores) - IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho)

Fonte: elaborado pela autora

É interessante observar que o campo organizacional teve, em pouco mais de um século, uma evolução institucional histórica temporal com o início na formação de pequenos *grupos de famílias agricultoras imigrantes* que receberam incentivos governamentais para se estabelecer na região e iniciarem suas plantações de uva e derivados. Com o passar do tempo, esses grupos buscaram por representatividade de seus interesses coletivos e *formaram associações, cooperativas e sindicatos, instituições de classe* que tem como objetivo de defender os interesses coletivos dos pequenos produtores frente às novas indústrias e ao mercado que vinha se formando.

A organização do setor produtivo como um todo foi um passo importante para o crescimento do sistema que ganhou mais força e competitividade no mercado nacional e posteriormente, para o internacional. Nesse momento histórico, novas instituições de fomento surgiram com linhas de financiamento agrícola que permitiram a ampliação e a melhoria da qualidade da produção. O cultivo de uvas passou a ser feito em grandes escalas pelos produtores que repassavam sua colheita para a venda via cooperativas.

Esse movimento denominado *sistema de parceria*, de acordo com Pierozan e Manfio (2016) ocorre quando o viticultor se compromete em vender toda a produção, ou a maior parte dela, a uma determinada vinícola ou cooperativa. Nesse sistema, antes mesmo da safra o agricultor informa a vinícola a quantidade de toneladas de uva e suas variedades que estará no

ano. Os autores destacam que *essa prática ocorre na região há décadas havendo exemplos de várias gerações* de descendentes da mesma família que mantém a fidelidade na entrega da produção o que cria um vínculo de dependência e também *uma relação de relação de confiança e cooperação entre o viticultor e a empresa*.

O sistema de parcerias faz com que a lógica dominante de produção tradicional da uva seja seguida pelos agricultores, já que, suas safras mesmo antes de acontecerem já estão vendidas para determinadas organizações. Esse é um fato muito relevante dentro da construção do cenário institucional local, pois demonstra a existência de um *padrão mercadológico consolidado usualmente adotado geração após geração* de produtores. Trazendo esse contexto para dentro da perspectiva do institucionalismo é possível identificar os principais valores e atores sociais que estão criando o campo organizacional e que compartilham sua visão, recursos e objetivos dominantes com os demais componentes por meio de seu poder coercitivo para manter estruturas sociais uniformes.

Nesse cenário, as *antes pequenas cooperativas e vinícolas locais tornam-se grandes clusters produtivos* adquirindo equipamentos para processamento e fabricação própria de vinhos e derivados da uva. Desse novo papel, um movimento de profissionalização para inovação e desenvolvimento da cadeia produtiva desencadeou-se. Com isso, *aliado ao apoio governamental, novas possibilidades para o setor* surgiram e com isso, *novos atores sociais voltados para a pesquisa, apoio, difusão do setor* foram criadas e aos poucos, consolidadas.

A partir dos anos dois mil, no entanto, *segundo uma nova tendência mundial de cultivo sustentável*, uma pequena mudança nos padrões de plantio passou a ser *adotada por em alguns núcleos de famílias agricultoras* e posteriormente, por cooperativas. As práticas ligavam-se a *agroecologia* e buscavam a formação de um sistema que promovesse a produção de alimentos livres do uso de contaminantes protegendo a biodiversidade e promovendo o consumo sustentável.

Esses movimentos, pouco a pouco foram ganhando novos adeptos criando possibilidades de um mercado alternativo para os produtores e instituições envolvidas. A partir desse ponto, inicia-se a um novo processo de empreendedorismo institucional que envolveu a ruptura dos padrões tradicionais abrindo portas para novos modelos e possibilidades de mercado.

#### **5.4 Caracterizações dos atores institucionais que compõem o mercado viticultor na Serra Gaúcha**

A constituição de um mercado sob o ponto de vista construtivista pode ser entendido como a modelagem resultante das atividades realizadas por um número de múltiplos atores heterogêneos que o compõem (HARRISON E KJELLBERG, 2016; KJELLBERG ET AL, 2015; NENONEN ET AL 2019). Isso porque, conforme as atividades mudam, também muda a forma e o dimensionamento do mercado. A mudança está no comportamento ou nas expectativas dos atores, a combinação, o número de concorrentes ou clientes, além da estrutura ou da representação dentro desse ambiente volátil.

Os mercados compõem-se de ações coletivas elaboradas pelos múltiplos atores que colaboram formalmente entre si em uma dimensão macrossocial, mas que também pode ser vista no nível microssocial: como, por exemplo, o ato de concordância de dois indivíduos em trabalharem juntos (BAKER E NENONEN, 2019). Entendendo a amplitude desse contexto, o estudo irá apresentar neste capítulo a constituição institucional do setor dividida em níveis sociais de atuação.

O **quadro 10** composto pela análise dos dados da pesquisa apresenta a classificação dos principais atores identificados na composição do mercado de uvas e vinhos da Serra Gaúcha.

Quadro 10. Níveis de atuação institucional

Níveis sociais de atuação	Definição	Principais instituições que compõem o mercado
<b>MACROSSOCIAL</b>  Instituições representativas	Instituições sem fins lucrativos que buscam promover o fomento das atividades produtivas do mercado como um todo	SINDIVINHO UVIBRA AGAVI APROVALE FECOVINHO EMBRAPA UVA E VINHA CENTRO ECOLOGICO IPÊ IBRAVIN
<b>MESOSSOCIAL</b>  Cooperativas e Vinícolas	Instituições com finalidade de obter retorno financeiro através da fabricação e comercialização da uva e seus derivados	Cooperativa Vinícola Aurora Ltda., Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda. Cooperativa Nova Aliança, Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi (COOPEG).
<b>MICROSSOCIAL</b>  Produtores de uva	Agricultores que produzem uvas em suas propriedades, podendo ser ou não cooperados, adotando diferentes formas de cultivo	Produtores de uvas tradicionais Produtores de uvas orgânicas Produtores de uvas biodinâmicas

Fonte: elaborado pela autora

Ressalta-se que, assim como outros estudos que abordam o tema sobre construção de mercados, optou-se por não incluir os consumidores. Essa opção deu-se com base no entendimento de que as instituições que compõem o campo institucional, onde as formações mercadológicas ocorrem, possui maior relevância de análise para este desenho de pesquisa.

#### 5.4.1 Instituições representativas – NÍVEL MACRO

As instituições representativas de um setor são àquelas qualificadas como entidades ou organizações sociais de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998). As instituições formais exerceram e exercem um papel relevante para a evolução e consolidação da indústria vinícola no Estado do Rio Grande do Sul. Uma vez que, por meio de suas estratégias de relacionamento obtiveram-se grandes avanços econômicos para o sistema produtivo como um todo. A seguir serão apresentadas as principais entidades que compõem esse grupo de instituições.

#### 5.4.1.1 SINDIVINHO

Fundado em 1948, o Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul – SINDIVINHO - é uma entidade patronal que possui como objetivo *estudar, coordenar, proteger e representar a categoria das indústrias* e derivados de uva do Estado do Rio Grande do Sul. Suas contribuições para o setor giram em torno da sua *participação estratégica como agente representativo* junto aos principais órgãos do mercado estando em sintonia com toda indústria gaúcha. Além disso, possui um *papel na articulação das políticas públicas* do setor por meio de suas discussões e definições. Como exemplo, estão as deliberadas das ações do setor vinícola, incluindo a negociação do dissídio coletivo com os sindicatos trabalhadores nas indústrias da alimentação (não há um específico do vinho) em todo o território (SINDIVINHO, 2020).

Atualmente, de acordo com dados da instituição, a instituição defende o interesse de mais de 400 vinícolas em todo o Estado e realiza um trabalho de estímulo e participação dos afiliados junto ao sindicato. Além disso, uma importante contribuição institucional reside no desenvolvimento do projeto Capacitar Vinícolas. A iniciativa formada a partir da percepção e das necessidades dos afiliados ao sindicato *buscou capacitar as vinícolas*, principalmente nas áreas de gestão de pessoas, organização empresarial, planejamento estratégico, governança e sucessão, comunicação, marketing e produção. A realização desse projeto tornou-se ainda mais relevante, pois voltou-se para a formação de gestores e sucessores, já que na maioria dos casos, as vinícolas são familiares e inexperientes em administração. Além disso, é importante destacar que o sindicato busca proteger os afiliados com ações reivindicatórias contra elevadas alíquotas tributárias, bem como a proteção do mercado brasileiro frente a invasão de produtos estrangeiros.

#### 5.4.1.2 UVIBRA

Fundada em 1967, a UVIBRA - União Brasileira de Vitiviniculta – tem por objeto social a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional. Composta pelas *empresas produtoras de vinhos e espumantes e seus derivados*. Por meio de suas associações com órgãos regionais atua para a consecução de seus objetivos, *ações de educação, pesquisa,*

*desenvolvimento tecnológico, inovação, preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável* (UVIBRA, 2020).

A UVIBRA possui uma atuação regional que prima pela congregação de diferentes *entidades institucionais relacionadas à cadeia produtiva da uva como um todo* realizando ações conjuntas para difusão do conhecimento e melhoria nos padrões de qualidade na fabricação dos produtos locais. Além disso, a instituição preza pelo desenvolvimento mercadológico, *desenvolvendo campanhas educacionais e publicitárias*, institucionais, que visem o desenvolvimento e a consolidação de uma cultura vitivinícola. Destaca-se também seu papel como *órgão regulador e normatizador* que realiza o encaminhamento e coordenação de todas as atividades e ações que visem à estruturação da produção em regiões demarcadas, com a *execução dos controles necessários à concessão de selos e à expedição dos respectivos certificados*, para assegurar e desenvolver a qualidade dos produtos (UVIBRA, 2020).

#### 5.4.1.3 AGAVI

Fundada em 1981 na cidade de Flores da Cunha, a AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores – possui como principal objetivo *melhorar a competitividade do setor por meio da geração de boas condições para os produtores* regionais. Sua atuação trouxe contribuições importantes para o mercado vitivinícola, tais como a Lei Federal do vinho em 1988, a norma vitivinícola do Mercosul, questões referentes a importação de vinhos, definições sobre melhorias no setor brasileiro entre outras de grande relevância (AGAVI, 2020).

De acordo com dados da instituição, a AGAVI possui *60 associados que, juntos, produzem cerca de 40% dos vinhos do Rio Grande do Sul*, uma representatividade expressiva que demonstra a amplitude do seu alcance em termos mercadológicos e de cadeia produtiva. Além disso, a organização faz parte da Câmara Setorial da Uva, Vinho e Derivados, participando na elaboração do projeto da redação e da defesa do *projeto de lei que classifica vinho como alimento*.

#### 5.4.1.4 APROVALE

Fundada em 1995, a APROVALE - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – é uma entidade que tem como objetivos: fortalecer a gestão da entidade,

consolidar o posicionamento do Vale dos Vinhedos no mercado, fortalecer a cultura da cooperação, intensificar as relações institucionais da entidade com a comunidade, poder público e turismo local, incentivar a busca contínua pela excelência dos produtos e serviços, proteger e preservar a paisagem natural e a identidade cultural do Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2020). Atualmente, conta com mais de 70 associados entre vinícolas e empreendimentos de apoio ao turismo, entre hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias e outros.

Sua missão volta-se para a *promoção do desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos por meio do enoturismo, da integração dos associados e da comunidade*, fomentando a busca contínua pela excelência em produtos e serviços (APROVALE, 2020). A associação possui uma atuação importante principalmente na difusão do Vale dos Vinhedos, onde buscou pra fortalecer as empresas que estavam nascendo, promover um trabalho conjunto para organizar a compra de insumos com melhores condições, a comercialização dos produtos também em feiras e eventos externos, dentro e fora da região.

Na década de noventa, a APROVALE desempenhou um papel fundamental para *criar a indicação geográfica do Vale dos Vinhedos*, um trabalho realizado junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - que durou cinco anos. A denominação, *além de ser uma indicação geográfica vincula o produto com a sua procedência*, provando que o produto possui um vínculo com que se produz na região. A conquista da região como indicação geográfica trouxe um diferencial competitivo que alçou os vinhos não só para o mercado nacional, mas para mercados externos como a União Europeia.

Em termos mercadológicos, essa identificação aumenta o valor agregado dos produtos; cria uma referência para o consumidor em termos de características e qualidade de produto; facilita para as empresas adotarem um posicionamento de acordo com a indicação geográfica. Ainda, do ponto de vista de proteção legal, oportuniza mecanismos contra fraudes e usurpações do uso indevido da indicação geográfica (APROVALE, 2020). Por meio da eliminação de entraves mediante a padronização de determinadas características, o vinho nacional passou a ser exportado com as referências de uva, safra e demais informações.

#### 5.4.1.5 FECOVINHO

Fundada em 1952, a FECOVINHO - Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – é uma instituição constituída para *defender e projetar os interesses do*

*cooperativismo vitivinícola através do suporte e organização da cadeia produtiva* da uva e do vinho no Brasil. A federação conta com uma forte representatividade institucional na região sendo *compostas 11 cooperativas filiadas que ao todo atingem mais de 25.000 pessoas* em regime de agricultura familiar. Unidades produtivas responsáveis por cerca de um quarto da produção anual de uva e vinho do Estado e 30% de produtos comercializados do Setor (FECOVINHO, 2020).

Sua atuação gira em torno de *ações envolvendo capacitação, informação, intercâmbios e aprofundamento dos debates* que envolvem as questões das cooperativas formando parte das ações desenvolvidas por essa entidade. Essa integração visa uma maior qualidade e reconhecimento da atividade produtiva influenciando na geração de trabalho e renda de um importante grupo de agricultores familiares cooperados.

De acordo com dados da instituição, a federação busca a inclusão social dos agricultores por meio melhoramento tecnológico, a produção de derivados com qualidade e uma melhor remuneração do trabalho e condições de vida a todos os envolvidos no processo produtivo. Para isso, estabeleceu *parcerias táticas com instituições públicas e organizações privadas*, como as Câmaras Setoriais e no Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN. Além de promover intercâmbios e ações estratégicas com organizações latino-americanas e mundiais, como o Fórum Mundial das Cooperativas (FECOVINHO, 2020).

A FECOVINHO *desenvolveu muitos programas e projetos importantes* que difundiram novas ideias e reestabeleceram o valor da agricultura familiar na região. Dentre eles, destaca-se o ATER - Assessoria Técnica e Extensão Rural – realizado em conjunto com o IBRAVIN e o Centro Ecológico Ype que buscou compreender a estrutura e o funcionamento dos sistemas produtivos locais por meio da exploração do ambiente técnico, institucional e de mercado. O programa que visou qualificar as famílias agricultoras visou resgatar práticas agroecológicas de cultivo por meio d prática, ou do “saber-fazer” compartilhado pelas comunidades rurais (CADERNO ATER, 2014).

#### 5.4.1.5 EMBRAPA UVA E VINHO

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com autonomia administrativa e financeira e personalidade jurídica de direito privado. Constitui-se de um

órgão federal público que abriga a divisão Uva e Vinho, voltada para o desenvolvimento de pesquisa do setor vitivinícola (EMBRAPA, 2020).

Suas atividades tiveram início nos anos trinta sob a denominação do Laboratório Central de Enologia com atuação na região sudeste do país. Somente em 1942 começaram as atividades da Estação de Enologia de Bento Gonçalves que posteriormente, transformou-se em Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE) de Bento Gonçalves. Desde este período até os dias de hoje possui como *missão prover soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura brasileira e de fruteiras de clima temperado na Região Sul por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimento e tecnologia em benefício da sociedade brasileira* (EMBRAPA, 2020)

Além da atuação na área de pesquisas tecnológicas e no apoio técnico aos participantes da indústria vitivinícola, a Embrapa tem papel relevante na identificação das regiões mais propícias para o cultivo de determinadas castas de uvas, considerando os fatores ambientais (topografia, solo, clima, precipitação pluviométrica). O papel da instituição é enfatizado em um trecho retirado das entrevistas:

*“Sou pesquisador da Embrapa Uva e Vinho lotado aqui em Bento Gonçalves e trabalho aqui faz 21 anos e a minha especialidade é controle de doenças da videira, doenças fungicas. Nós temos um centro de pesquisas inserido dentro do setor produtivo e que envolvem diretamente os produtores tradicionais, orgânicos e um pouco de biodinâmicos.”* (ENTREVISTADO NÚM.3)

O entrevistado explica que o órgão determina o manejo mais adequado para cada tipo de produção buscando um cultivo de excelência determinado pelas características (solo, clima, técnicas de cultivo e produção), gerando uma transferência de conhecimento para a área comercial e, por conseguinte, ampliando a competitividade da indústria.

#### 5.4.1.5 CENTRO ECOLÓGICO IPÊ

Fundado em 1985, o Centro Ecológico é uma ONG (Organização não governamental) que atua com foco na *viabilização de avanços sustentáveis da produção agrícola, mediante a adoção de tecnologias alternativas orientadas pela filosofia da preservação ambiental e da justiça social*. Suas ações envolvem *visitas, reuniões, cursos e oficinas de capacitação e planejamento por meio de assessoria técnica* para o organizações de agricultores familiares

na produção, processamento e comercialização de alimentos ecológicos (CENTRO ECOLÓGICO IPÊ, 2020).

De acordo com dados da instituição, a fundação da organização deu-se nos anos oitenta, um período histórico marcado pela retomada das lutas sociais no campo através da busca do resgate e manejo da biodiversidade agrícola e alimentar, o estímulo à organização de produtores e consumidores, o desenvolvimento de mercados locais para produtos ecológicos e o estímulo à formulação de políticas públicas que incentivem uma agricultura sustentável. O Centro Ecológico desde então é visto como uma referencia em técnicas de manejo sustentável sendo citado em vários trechos dos entrevistados da pesquisa, conforme segue:

*“Quem começou a trazer isso para cá foi o Leandro Venturin lá do Centro ecológico Ipê, ele é uma referencia que atende toda a Serra gaúcha. Desde 2008 com a produção orgânica ele é a pessoa que sempre instruiu sobre a produção e começou a trazer o biodinâmico para nós.”* (ENTREVISTADA NÚM. 14)

*“O técnico responsável precisa convencer o produtor por meio de uma forma, um método que será utilizado. E hoje são poucos os técnicos que possuem uma cabeça mais aberta para essas novas práticas. Por isso esse papel do Centro Ecológico Ipê foi fundamental.”* (ENTREVISTADO NÚM. 4)

*“O centro ecológico Ipê foi bem importante e a Fecovinho, essas duas instituições no início auxiliaram muito, eles centralizaram o projeto e trouxeram pessoas como o Renee Piemonte que é um consultor super importante que veio para cá, que ministrou cursos, que algumas vezes veio e visitou os projetos dentro das cooperativas.”* (ENTREVISTADO NÚM. 2)

Ao longo de sua história o Centro Ecológico Ipê *desenvolveu um trabalho que foi além da produção ecológica passando a adotar uma visão holística da propriedade como um todo, o que incluiu o agricultor e as relações sociais e econômicas* desenvolvidas por ele. A organização passou a envolver-se também no estímulo a *formação de cooperativas de produtos ecológicos* estimulando uma participação ativa dos consumidores, condição indispensável para o desenvolvimento do trabalho com a agroecologia.

O Centro Ecológico Ipê trouxe uma proposta de ruptura do modelo de agricultura tradicional praticada há gerações na região e aos poucos conquistou seu espaço como uma instituição de referencia em cursos, palestras e assessorias em distintos locais do Rio Grande do Sul, do Brasil e do exterior. Destaca-se sua *atuação na capacitação e consultoria técnica das famílias e cooperativas participantes do Programa ATER, desenvolvido pelo IBRAVIN e*

*instituições parceiras que deu início a uma série de novos projetos envolvendo a biodiversidade e as práticas de uma agricultura alternativa mais limpa e sustentável.*

#### 5.4.1.6 IBRAVIN

Fundado em 1998, o IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho – originou-se por meio dos recursos do FUNDOVITIS (Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura) destinados a aplicação nas deficiências existentes no setor, principalmente a fiscalização e o ordenamento da cadeia produtiva (VOLTOLINI, 2013). Considerado por muitos como *a principal organização do vinho brasileiro*, constitui-se de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, ao qual estão associadas às pessoas jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Voltoni (2013), seu objetivo é a *promoção e ordenação institucional do setor vitivinícola nacional, nas questões da produção de uvas, vinhos, sucos de uva e derivados, em todos os âmbitos* (agrícola, produtivo, de elaboração, técnico, comercial, de promoção, de consumo, estrutural, organizacional, cultural, ambiental, jurídico, legal e institucional). No mesmo sentido, Farias (2010) afirma que o IBRAVIN desempenhou *um papel de articulador entre as vinícolas coordenando as ações da cadeia vitivinícola brasileira*, com ação muito intensa na Serra Gaúcha. A **figura 11** extraída do site da instituição apresenta sua formação.

Figura 11. Constituição institucional do IBRAVIN



Fonte: IBRAVIN (2020)

Citado na fala de diferentes entrevistados como uma instituição congregadora do setor formada pelos principais agentes que compõem a cadeia produtiva da uva e do vinho. Um trecho retirado da fala do então presidente do IBRAVIN apresenta sua constituição institucional:

*"...o Ibravin, ele não é uma associação de empresas como a maioria das associações que existem, são grupos de empresas que se reúnem e montam uma associação para terem mais força, mais poder perante as autoridades ao setor público, por exemplo. As instituições que formaram o Instituto Brasileiro do Vinho, o Ibravin, foram a **Uvibra**, que representa a indústria vinícola; a **Agavi**, que é a Associação Gaúcha de Vinicultores... Faz parte também os **Sindicatos dos Trabalhadores Rurais**, representando toda a categoria produtiva da uva, daí os produtores rurais, através da Câmara. (**Comissão Interestadual da Uva e do Vinho**), a entidade que eu represento, que daí envolve todos os sindicatos dos produtores rurais... A **Fecovinho**, que é a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, também é uma entidade que faz parte.... O **Sindicato do Vinho do Rio Grande do Sul** também faz parte. E, mais uma que é o **Governo do Estado**. O Governo do Estado também, através da **Secretaria da Agricultura** também compõe então esse Conselho Deliberativo, que faz a gestão dentro Ibravin." (IBRAVIN, 2020)*

Desenvolvendo ações nesses âmbitos, o IBRAVIN fundamentou sua importância atuando junto aos atores que formam o mercado de uvas e seus derivados construindo ações estratégicas de acordo com as demandas e necessidades do setor.

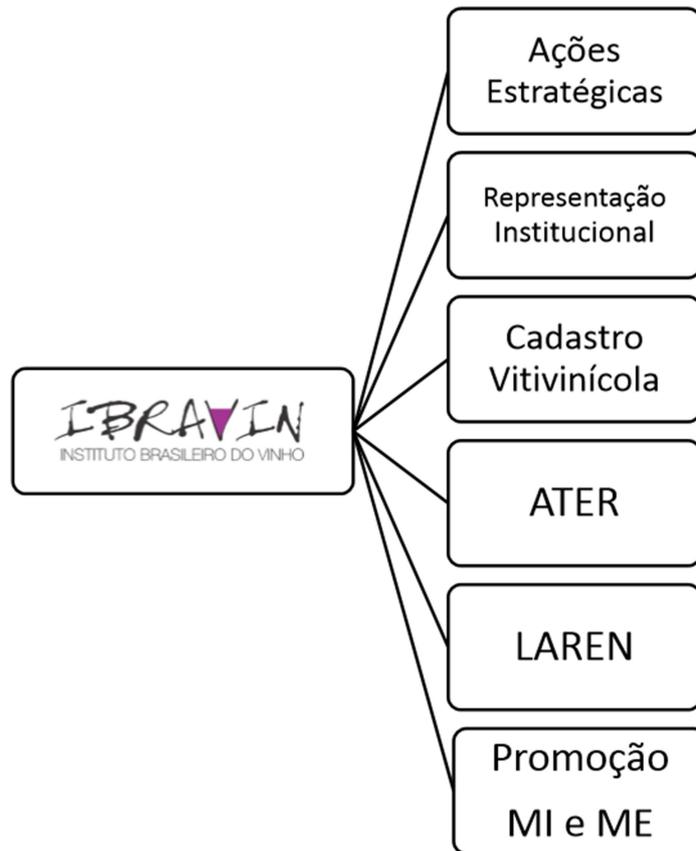
*“O IBRAVIN tem a responsabilidade de **representar todo o setor, definindo estratégias de qualificação, desde a produção até o mercado consumidor.** Cada ator tem suas responsabilidades: as **Cooperativas, as empresas privadas, os sindicatos, o governo.** No entanto, temos que buscar uma harmonização de propósitos para que o setor seja fortalecido. Temos um trabalho muito grande de apoio e **assessoria ao agricultor, com orientação técnica adequada e adaptada a cada microrregião.**” (IBRAVIN, 2020)*

Essa amplitude de ações também é destacada na fala dos entrevistados participantes da pesquisa.

*“Para o teu conhecimento, o Ibravin que era uma instituição importante e que **tentava organizar o setor como um todo, visava promover o vinho brasileiro, participava de eventos fazendo divulgações e aportava recursos** ara diversas atividades relacionadas ao vinho.” (ENTREVISTADO NÚM.5)*

Dentro desse contexto, segundo dados da instituição, a divisão das ações ocorreu por meio de comitês técnicos divididos em grandes áreas. A **figura 12** extraída do site do IBRAVIN apresenta essas formações.

Figura 12. Comitês técnicos do IBRAVIN



Fonte: IBRAVIN (2020)

Os comitês foram elaborados para dar apoio as diferentes áreas do mercado de uvas e vinhos desenvolvendo ações estratégicas voltadas para a estruturação, produtividade, desempenho e inovação, conforme atribuições apresentadas a seguir:

- Monitoramento de defensivos agrícolas (análises laboratoriais), manual de produção de uva de qualidade, orientação aos produtores rurais com relação ao uso de defensivos e seus períodos de carência;
- Acompanhamento e discussão das questões técnicas na legislação;
- Ações de promoção para os produtos vitivinícolas no mercado interno;
- Acompanhamento e proposições de mudanças no sistema tributário;
- Implementação de novas técnicas de manejo vitícola e novas ferramentas de gestão;
- Monitoramento da qualidade dos produtos nacionais e importados;
- Ações de promoção para os produtos vitivinícolas no mercado externo.

É interessante observar que os comitês formados pelo IBRAVIN compõem-se de uma pluralidade de atores já pertencentes ao setor e que se desenvolvem em linhas de atuação

temáticas transversais da viticultura. Com isso, a instituição passou a percorrer vários níveis de ação, contemplando entre suas atividades propostas que conectam os diferentes níveis de atuação: do nível macrossocial ao microssocial. Ou seja, voltando seu olhar tanto para entidades de classe quanto para o desenvolvimento do pequeno produtor de uvas.

Em especial, entende-se que um destes comitês, o ATER, será muito relevante para a pesquisa, dado o seu contexto de atuação. A partir dele, novas possibilidades de cultivo de uva emergiram, dentre elas, a agricultura biodinâmica.

#### 5.4.1.6.1 Programa ATER

Iniciado no ano de 2008 por meio de uma rede de cooperação técnica das cooperativas do sistema FECOVINHO e de organizações de âmbito municipal representativas dos agricultores. O programa ATER - Assistência Técnica das Unidades Agrícolas Familiares - baseou-se em um processo participativo e coletivo de construção de conhecimento que *priorizou o desenvolvimento dos grupos acima de indivíduos, enfatizando as ações coletivas como um caminho para resolver os problemas individuais* (IBRAVIN, 2020).

O ATER, inicialmente foi desenvolvido por meio de *um projeto piloto que envolveu cerca de 90 famílias de viticultores da região*. Com o passar dos anos, o programa ganhou forças e foi ampliado *chegando a abranger cerca de 20 municípios: 600 famílias locais, 9 cooperativas e 3 sindicatos*. O projeto ATER pode ser considerado *uma das iniciativas de maior impacto*, pois congregou em torno de um objetivo comum agricultores residentes em 18 municípios vinculados à *Cooperativa Vinícola Aurora Ltda, Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., Cooperativa Nova Aliança, Cooperativa Vitivinícola Forqueta Ltda., Cooperativa Vitivinícola Pompéia Ltda, Cooperativa Agropecuária Pradense Ltda., Cooperativa Agropecuária Ipê Ltda Cooperativa AECIA de Agricultores Ecologistas (COOPAECIA) e Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi (COOPEG)*. O programa recebe destaque por ter um alcance e um impacto significativo que gerou, a partir de suas ações, novas iniciativas voltadas para formas alternativas de cultivo da uva. A **figura 13** demonstra essa distribuição por unidades produtivas:

Figura 13. Distribuição das unidades produtivas do programa ATER por município

### DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES PRODUTIVAS ASSESSORADAS, POR MUNICÍPIO

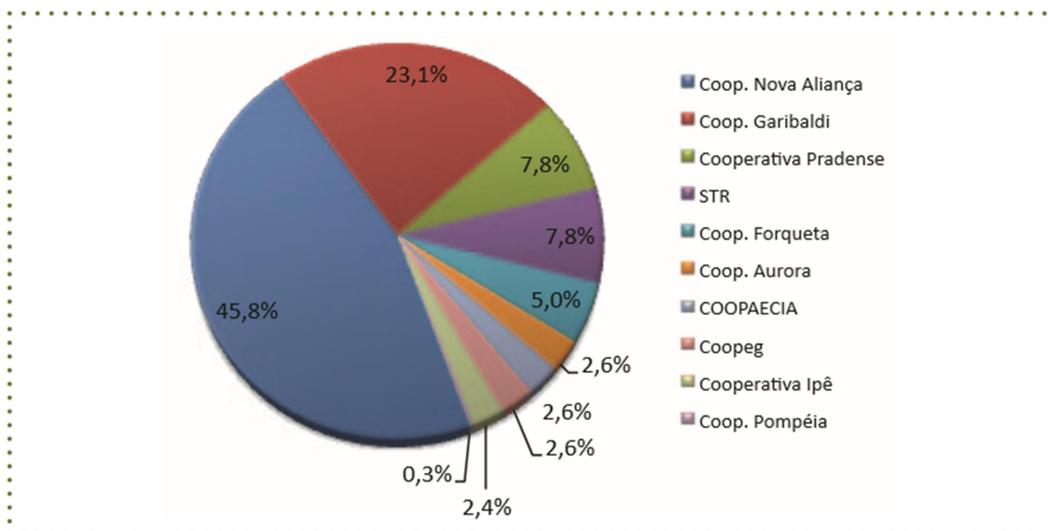
Municípios	Nº de UPs	% por município	Municípios	Nº de UPs	% por município
Farroupilha	91	15,7	Coronel Pilar	15	2,6
Nova Pádua	83	14,3	São Marcos	9	1,6
Antônio Prado	73	12,6	Cotiporã	3	0,5
Bento Gonçalves	73	12,6	Nova Roma do Sul	3	0,5
Flores da Cunha	65	11,2	Pinto Bandeira	2	0,3
Garibaldi	62	10,7	São Valentim do Sul	2	0,3
Caxias do Sul	47	8,1	Veranópolis	2	0,3
Santa Tereza	24	4,1	Boa Vista do Sul	1	0,2
Monte Belo do Sul	23	4,0	Ipê	1	0,2
			<b>Total</b>	<b>579</b>	<b>100</b>

Fonte: IBRAVIN (2020)

A figura demonstra a distribuição das unidades produtivas de acordo com as cooperativas que as representam. Observa-se que *duas cooperativas, a Cooperativa Nova Aliança e a Cooperativa Garibaldi, concentram quase 70% dos estabelecimentos agrícolas assessorados pelo projeto*. Participam ainda do projeto grupos de produtores vinculados ao Sindicato de Trabalhadores Rurais (STR) de Farroupilha, de Nova Pádua e de Flores de Cunha. Entre as cooperativas, a COOPEG e a COOPAECIA que possuem uma trajetória fortemente vinculada à prática de uma agricultura de base ecológica, comercializando diferentes produtos, incluindo a uva, o suco e o néctar de uva, e o vinho. A **figura 14** demonstra a distribuição das unidades produtivas do programa ATER.

Figura 14. Distribuição das unidades produtivas do programa ATER

**DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES PRODUTIVAS SEGUNDO SUA VINCULAÇÃO ÀS DIFERENTES ORGANIZAÇÕES QUE INTEGRAM A REDE DE COOPERAÇÃO**



Fonte: IBRAVIN (2020)

O programa ATER é um *marco importante na construção de uma visão de modelos alternativos de mercado*, pois por meio dele, *cursos, treinamentos, capacitações e demais práticas de difusão de novos conhecimentos* foram entregues aos agricultores locais. O programa abordou diversos aspectos da agricultura, não somente na produção, mas na organização para a *comercialização no mercado local e regional, atividades não agrícolas, o manejo sustentável dos recursos naturais, a organização social, a agricultura orgânica, a agregação de valor, a qualificação do crédito rural, a diversificação, a gestão da propriedade, assuntos da vida cotidiana do agricultor*.

Os projetos elaborados pelo programa ATER *aconteceram em um nível tático de atuação, pois, formaram-se a partir do desdobramentos das ações estratégicas formuladas pelo IBRAVIN* para o desenvolvimento do setor. O programa trouxe um enfoque diferente, com premissas paralelas as da agricultura convencional no que tange à exploração dos recursos naturais, balanço entre os níveis de produção em escala comercial, viabilidade econômica e preservação do meio ambiente.

O trecho a seguir retirado da entrevista o então presidente do IBRAVIN, sobre a contribuição do programa ATER para as mudanças no setor:

*“O Programa ATER é vital. Sem esse programa não acredito e não vejo que sejam possíveis mudanças no setor, principalmente no produtor, com conscientização, trabalho de campo e assessoria técnica. A tecnologia que avança a cada dia precisa ser implantada de modo correto, com orientação técnica. Sem sombra de dúvida, o Programa ATER é importantíssimo para o futuro e a sobrevivência do pequeno agricultor. Sem assistência técnica vamos sofrer consequências terríveis a curto prazo. Portanto, não podemos retardar a ampliação dessa atividade.” (IBRAVIN, 2020)*

O programa deu um passo importante ao proporcionar aos envolvidos um espaço para a exploração de diferentes pontos de vista dos diversos atores participantes. Nesse ambiente, deu-se luz aos pensamentos diversos sobre como um novo modelo de mercado poderia ser desenvolvido tendo como base experiências bem sucedidas em outras regiões do país e do mundo. Para a difusão dessas novas abordagens, alguns parceiros, como o Centro Ecológico Ipê, foram fundamentais para integralizar, junto aos participantes, uma nova visão a respeito da agroecologia e do cultivo de alimentos orgânicos.

As ações do programa ATER foram estrategicamente elaboradas para *demonstrar por meio da prática de campo como as formas de cultivo sustentáveis podem ser aplicadas* nas propriedades. A **figura 15** apresenta algumas ações realizadas pelo programa envolvendo cooperativas, indústrias locais, profissionais técnicos e os produtores de uva.

Figura 15. Ações realizadas pelo programa ATER



Fonte: IBRAVIN (2020)

O programa trouxe um contexto de sustentabilidade permeado por práticas agroecológicas e de agricultura orgânica levando a diferentes possibilidades de cultivo, antes pouco exploradas pelos agricultores locais. Nesse âmbito, uma série de ações temáticas passou a ser desenvolvida. Uma delas, em especial, foi o projeto de viticultura biodinâmica objeto da natureza deste estudo.

#### 5.4.1.6.1.1 Programa de Viticultura Biodinâmica

Instituído no ano de 2016, o denominado Programa de Viticultura Biodinâmica na Serra Gaúcha, foi um piloto elaborado para atender as ações voltadas para sustentabilidade propostas pelo Programa ATER. Seu propósito voltou-se para a tentativa de estabelecer um programa que permitisse caracterizar distintas etapas do processo produtivo: qualificando técnicos e estabelecendo e introduzindo metodologias de produção biodinâmica.

Alguns direcionamentos foram estabelecidos para o programa visando a sua contribuição para o desenvolvimento do setor vitivinícola *dentro da ótica da sustentabilidade econômica, social e ambiental*, construindo por meio de uma forma diferenciada de manejo que visa ampliar o aproveitamento das características do solo e clima locais. De acordo do programa seus objetivos voltaram-se para:

- Implantar unidades de referencia em produção biodinâmica adaptada às realidades da viticultura gaúcha;
- Capacitar e qualificar a assessoria técnica regional com vistas a implementação da viticultura biodinâmica;
- Constituir espaços de capacitação e geração de conhecimento por meio de práticas de construção coletiva de conhecimento;
- Qualificar os viticultores a fim de implementar a produção dos sistemas biodinâmicos;
- Organizar um grupo interinstitucional permanente de trabalho para discutir, desenvolver e estabelecer a viticultura biodinâmica na região.

*A metodologia do projeto trouxe uma abordagem de construção participativa e coletiva de conhecimento através de capacitações e discussões envolvendo agricultores, técnicos de distintas instituições e vinícolas. A ideia inicial previu a instalação de cinco unidades de referencia nos municípios de referencia: Bento Gonçalves, Farroupilha, Nova Petrópolis, Garibaldi e Caçapava do Sul. A **figura 16** apresenta a capa do caderno técnico distribuído entre os participantes do programa.*

Figura 16. Caderno do Projeto Piloto de Viticultura Biodinâmica na Serra Gaúcha



Fonte: IBRAVIN (2020)

A temática biodinâmica despertou a curiosidade dos participantes e com isso, surgiu o interesse em explorar novas possibilidades de cultivo agrícola em suas propriedades. Nos anos que se seguiram, a partir dele, surgiram pequenas iniciativas privadas envolvendo produtores e cooperativas, uma delas, o projeto Astral de uvas biodinâmicas liderado pela Cooperativa Garibaldi.

No de 2019 o IBRAVIN, após mais de 20 anos de atuação, publicou em suas redes sociais um comunicado oficial informando que em conjunto com as demais entidades representativas do setor vitivinícola e da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural (SEAPDR), repassou à UVIBRA a gestão dos recursos do

Fundovitis. Atualmente, a instituição não está em operação, porém continua sendo uma referência institucional, principalmente devido às articulações que executou entre os atores institucionais, formando elos em diferentes níveis de atuação. De suas ações formaram-se muitos programas, projetos e iniciativas que vigoram com sucesso nos dias de hoje de uma forma independente.

#### **5.4.2 Cooperativas e Vinícolas – NÍVEL MESO**

Tanto as cooperativas quanto as vinícolas e demais organizações dessa natureza possuem um papel fundamental na construção do mercado de viticultura da Serra Gaúcha. De forma histórica, essas *instituições, compostas principalmente por famílias agricultoras*, exerceram e exercem enorme representatividade na evolução e consolidação da indústria contribuindo para do desenvolvimento social e econômico da região.

De acordo com a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, além do Código Civil Brasileiro, as cooperativas são associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos. Para Figueredo (2009), cooperar é unir-se a outras pessoas para enfrentar juntas situações adversas, transformando-as em oportunidades e situações de bem-estar econômico e social, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática.

O histórico das cooperativas produtivas na indústria vinícola gaúcha é rico e extenso, caracterizado por uma heterogeneidade de firmas que o compõem. Enfatizando que, associado ou cooperado é a pessoa que, sendo sócio de uma cooperativa, dela recebe as vantagens advindas da cooperação de todos os associados (FIGUEIREDO, 2009). Sendo este um universo amplo, para este estudo, optou-se por descrever as cooperativas que são consideradas expoentes do setor e que participaram do programa ATER. Considerando também àquelas que foram citadas pelos entrevistados e encontradas nas análises documentais.

#### 5.4.2.1 COOPERATIVA GARIBALDI

Fundada no ano de 1931, por 73 famílias agricultoras locais, a Cooperativa Vinícola Garibaldi completou 90 anos de atuação no ano de 2020. Sendo considerada uma das maiores do gênero na América Latina. Seu protagonismo é reconhecido como um dos pilares da construção histórica do mercado de uvas da Serra Gaúcha. Atualmente, *a cooperativa conta com mais de 400 famílias associadas e mais de mil hectares de vinhedos*, espalhados em 15 municípios da região (COOPERATIVA GARIBALDI, 2020).

Atualmente, de acordo com dados da organização, a cooperativa é *responsável por produzir mais de 20 milhões de quilos de uva* a cada safra. Essa produção é processada em um *moderno parque industrial que emprega mais de cem pessoas diretamente na produção e outras centenas de forma indireta* na distribuição e comercialização de seus produtos. Seu portfólio de produtos é composto por espumantes, vinhos e sucos que ultrapassam os 70 rótulos, organizados em mais de dez marcas.

Nos anos de 2018 e 2019, a Cooperativa Garibaldi foi a *vinícola brasileira mais premiada*, com o maior número de medalhas e condecorações recebidas por seus rótulos. Com relação ao faturamento da cooperativa estima-se que se encontre em torno dos 70 milhões de reais nos últimos cinco anos. Destaca-se também que além da consolidação e expansão dos negócios, a meta da organização para os próximos anos será a de ampliar o Complexo Enoturístico voltado para o turismo no Vale dos Vinhedos.

Em seus valores a organização declara à prioridade a inovação, qualidade e sustentabilidade em cada etapa do negócio. Seguindo esses preceitos, no ano de 2001, a cooperativa desenvolveu em conjunto com o Centro Ecológico Ipê, *um projeto de produção orgânica* que contou com a participação de três produtores associados locais que converteram parte de seus parreirais. A denominada *Linha da Casa possui certificação pelo selo de conformidade da ECOCERT e do Ministério da Agricultura*, cresceu e consolidou-se no mercado sendo uma das estratégias de diferenciação da cooperativa.

No ano de 2019, dentro da mesma concepção de produtos ecologicamente corretos, *a cooperativa lançou a linha Astral feita a partir de uvas biodinâmicas*. Um feito até então inédito que trouxe grande notoriedade para a organização será abordado posteriormente, no decorrer da pesquisa, em maior profundidade.

#### 5.4.2.2 COOPERATIVA AURORA

Fundada em 1931, a Cooperativa Vinícola Aurora iniciou suas atividades pela união de 16 famílias responsáveis pela produção de 300 mil quilos de uvas. Na época, os agricultores eram responsáveis pela produção do seu próprio o vinho e o entregavam na cooperativa para a comercialização. Atualmente, de acordo com dados da instituição *Aurora é a maior cooperativa brasileira do setor, com aproximadamente 1.200 associados*. Seu processamento médio anual de uva gira em torno de *50 milhões de quilos*, o que possibilita uma produção anual próxima a 36 milhões de litros de vinhos, espumantes e sucos (COOPERATIVA AURORA, 2020).

A sede da cooperativa encontra-se no município de Bento Gonçalves em uma *área com 110 mil metros quadrados para o processamento e fabricação de vinhos, sucos de uvas e seus derivados*. Além disso, a organização possui uma unidade para envase de vinho em Montevideu, no Uruguai, fruto de uma parceria internacional. A cooperativa possui diversos reconhecimentos nacionais e internacionais pela qualidade de seus produtos, sendo este o princípio básico para as suas ações. Dentre os valores da empresa destacam-se a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias de produção, o que permite o lançamento de novos produtos e a satisfação dos clientes.

#### 5.4.2.3 COOPERATIVA NOVA ALIANÇA

Também fundada no ano de 1931, a Cooperativa Vitivinícola Aliança surgiu pela união de imigrantes italianos residentes no interior de Caxias do Sul. Posteriormente, no ano de 2010, abarcou a  *fusão de cinco tradicionais cooperativas da região*: Cooperativa São Victor, Cooperativa São Pedro, Cooperativa Linha Jacinto, Cooperativa Santo Antônio e teve sua razão social alterada para Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda.

*As cooperativas decidiram se transformar em uma única estrutura*, reunindo pessoas, seus valores e sua história, para juntas formarem a Cooperativa Vinícola Nova Aliança, *que atualmente, conta com cerca de 760 associados*. Sua missão é a de semear o futuro de oportunidades e desenvolvimento, provocando mudanças estruturais profundas no sentido de manter o nível de competitividade no setor cooperativo vitivinícola. Essa reestruturação permitiu o acesso a novas tecnologias, uma nova inteligência de negócios com o foco de

responder às necessidades do mercado consumidor, bem como reorganizar a matriz produtiva agrícola renovando as relações cooperativistas (COOPERATIVA NOVA ALIANÇA, 2020).

Historicamente, a cooperativa carrega ao longo dos anos a expansão das atividades e o aprimoramento da produção com emprego de tecnologia. Essas inovações no setor produtivo permitiram a criação de uma linha de produtos muito variada que abrange sucos de uvas brancas, rosês e uvas tintas, sucos integrais e adoçados, vinhos de mesa brancos e tintos, coolers, vinhos finos varietais e espumantes.

#### 5.4.2.4 COOPEG

Fundada em 1999, no município de Garibaldi, a COOPEG – Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda – tem sua atividade baseada na *produção orgânica sem uso de agrotóxicos*. Formada por pequenos agricultores familiares, preocupados não só nos aspectos produtivos e quantitativos, mas com a *construção de um ambiente sadio, limpo e harmônico com responsabilidade social*.

De acordo com dados da organização, a forma de cultivo utilizada pelos produtores da região sempre foi à monocultura da uva, porém a acirrada competição com as grandes vinícolas da região, aliada ao crescimento da burocracia, da tributação e da exigência por controles para a comercialização desses produtos trouxe uma necessidade de mudança. Assim, nos anos de 2000 a COOPEG decidiu se dedicar a uma produção orgânica.

Atualmente composta por 70 associados, *produz uvas orgânicas, hortifrutigranjeiros, sucos, vinhos, espumantes e doces elaborados de forma artesanal*. A cooperativa tem em seus valores o desenvolvimento social das famílias, incentivando a permanência do homem no campo, contribuindo para uma sociedade mais justa e um planeta mais limpo e sustentável (COOPEG, 2020).

#### 5.4.3 Produtores de uva – NÍVEL MICRO

De acordo com dados da Embrapa, atualmente o Estado do Rio Grande do Sul é *considerado o maior produtor nacional de uva, responsável por cerca de 50% da produção total do país*. A uva destina-se basicamente a elaboração de sucos e vinhos de forma artesanal e industrial e a *Serra Gaúcha é responsável pela produção nacional de cerca de 90% de*

vinhos e suco de uva Um dado que demonstra o poder de representatividade de mercado que a região possui.

No ano de 2018, o cadastro vitivinícola apurou *produção estadual de aproximadamente 1.500 mil toneladas, distribuídas em 27 municípios e 14.417 propriedades. A área média de cultivo é estimada em 17 hectares em propriedades tipicamente de agricultura familiar* (EMBRAPA, 2020).

Destaca-se que a produção de uvas no Estado, é em sua maior parte é realizada dentro do *cultivo convencional* de agricultura, fazendo *uso intensivo de agrotóxicos e adubos sintéticos* nos vinhedos. *A produção de uva orgânica, por sua vez, corresponde a aproximadamente 2% apenas do total.* A produção de uvas orgânicas no Brasil ainda é muito pequena e as informações a seu respeito são incipientes. Ressalta-se, porém, que existem iniciativas de produção orgânica de uva em praticamente todos os estados produtores do país (PEIROZAN, 2019; CAMARGO, TONIETTO E HOFFMANN, 2011).

De acordo com a FECOVINHO (2020), a *viticultura orgânica praticada no Rio Grande do Sul destina-se principalmente para o consumo in natura e para a elaboração de sucos de uva orgânico*, envolvendo mais de 20 processadores de sucos, entre cooperativas e empresas vinícolas da região. Dentre estas, *destaca-se a Cooperativa Garibaldi que possui, há mais de duas décadas, a linha de produtos da Casa voltada para a produção de sucos de uvas e vinhos orgânicos.*

Com relação à *produção de uvas biodinâmicas, não existem dados oficiais sobre a quantidade de uvas produzidas no país.* Sabe-se somente de *algumas experiências isoladas em propriedades agrícolas*, mas que não podem ser categorizadas especificamente como produtoras. No Serra Gaúcha, *a Cooperativa Garibaldi é considerada a precursora dessa forma de produção*, dando início em 2019 a linha de produtos Astral de uvas e espumante biodinâmicos.

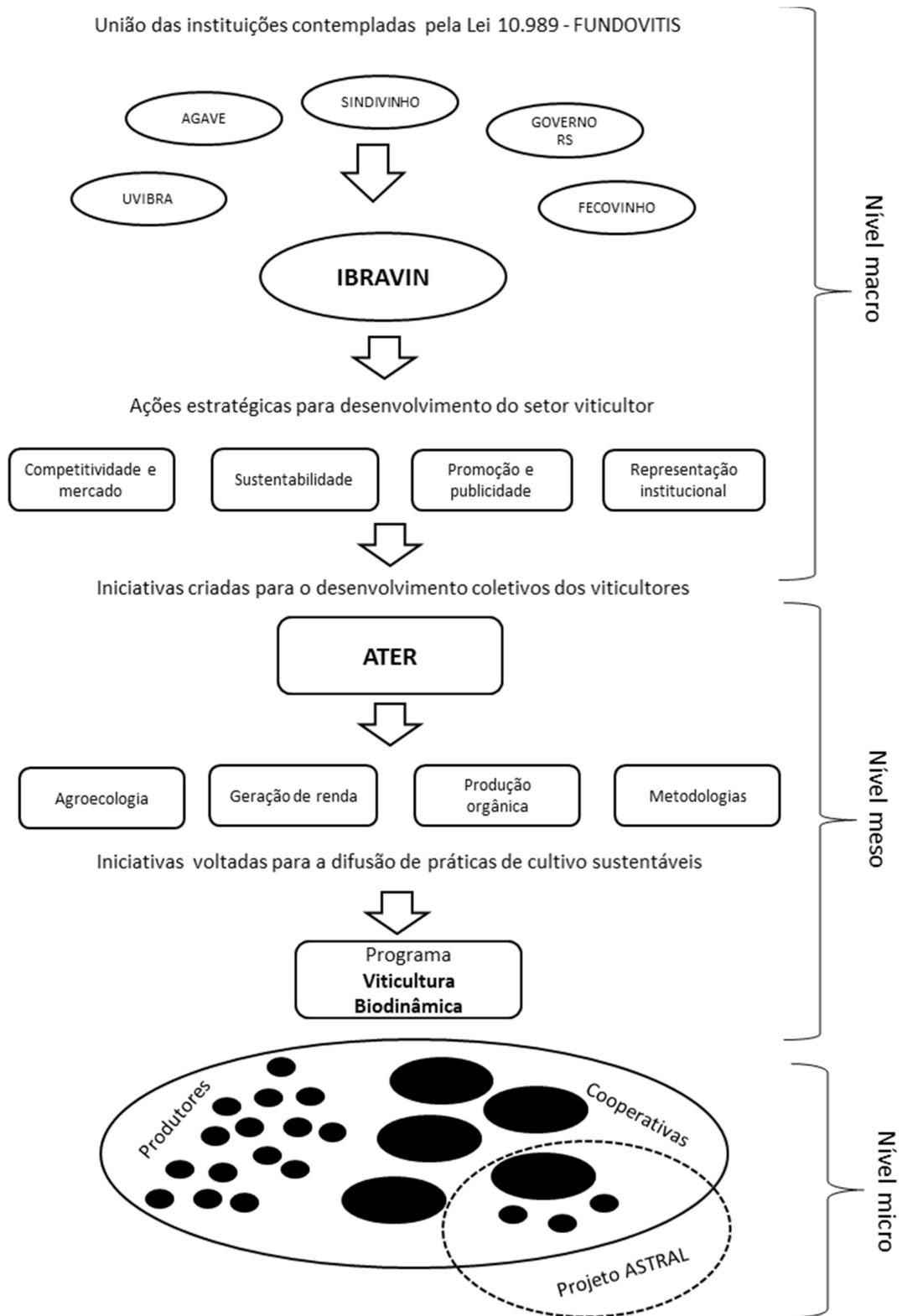
Ao caracterizar o perfil dos produtores de uva, a pesquisa finaliza a descrição do contexto institucional que compõem o mercado de uvas da Serra Gaúcha. Com essa base de informações, o estudo evolui para as análises das influencias destas instituições na formação do mercado de uvas biodinâmicas.

## 5.5 A INFLUENCIA INSTITUCIONAL NA FORMAÇÃO DO MERCADO DE UVAS BIODINÂMICAS

As análises demonstram que novas possibilidades de pensar o mercado de uvas emergiram a partir de um movimento institucional que percorreu os três diferentes níveis sociais de atuação: do macro ao micro. Envolvendo ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento do setor como um todo e que acabaram possibilitando o surgimento de novos modelos organizacionais constituídos por meio de alianças estratégicas entre os atores que compõem o campo.

Por meio do contexto histórico institucional exposto nos capítulos anteriores elaborou-se então, com base nele, a **figura 17** que representa de forma gráfica como as instituições, os diferentes níveis de atuação institucional que levaram a formação de uma nova possibilidade de mercado: a produção de uvas biodinâmicas.

Figura 17. Níveis de ação institucional para formação do mercado de uvas biodinâmicas



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com as análises entendeu-se que os movimentos institucionais que culminou na formação do mercado de uvas biodinâmicas iniciou-se em *um nível macrossocial* de atuação. Onde, os atores de maior poder e representatividade do setor uniram-se para formar uma instituição congregadora capaz de representar os interesses da maioria: o IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho). Nesse momento, esse ator assumiu um papel de empreendedor institucional quando passou a definir ações estratégicas para o desenvolvimento do setor como um todo culminando em novas propostas de trabalho com abordagens agrícolas até então muito pouco exploradas.

Essas ações foram desdobradas em atividades como programas, projetos e iniciativas, com destaque para o ATER desenvolvido em conjunto com outras entidades menores, mas também representativas da viticultura (ONGS, institutos e fundações) que atuavam em um nível *mesossocial* capacitando as cooperativas, os sindicatos e as vinícolas. Sendo importante destacar que a abordagem de uma agricultura sustentável sempre enfrentou resistência, muitas vezes sendo considerada como inviável ou impraticável nas propriedades e por isso, seguindo como preterida. Assim, levar adiante iniciativas desse cerne demonstrou que os atores ganharam mais força quando foram apoiados pelas instituições do nível macro. O que pode ser comparado a um processo *top down* de diretrizes nas quais as mudanças organizacionais propostas acontecem de cima para baixo.

Dentro deste contexto de propagar rupturas paradigmáticas entre o coletivo algumas pequenas iniciativas foram planejadas, como o programa de viticultura biodinâmica. Uma ação que foi iniciada em nível mesossocial e abrangeu o microssocial ao voltar-se para os produtores de uva que representavam as organizações familiares de pequeno e médio porte. O programa trouxe voz àqueles simpatizantes do tema e deu vistas a possibilidade de desenvolver novas propostas de produção dentro da linha de agricultura sustentável, ainda muito pouco explorada na região.

Assim, ao olhar esse movimento como um todo torna-se perceptível o poder de influencia dos atores institucionais que compõem o nível macrossocial sobre os direcionamentos das mudanças nas lógicas dos atores dos outros níveis. Uma combinação de mudanças propostas que perpassa os três níveis sociais, já que o mesossocial pode ser considerado como o elo entre um e outro. Destacando que a formação de um novo mercado é um processo de construção social envolvendo diferentes setores. Neste caso, as análises demonstram como as instituições tornaram-se os motores para a mudança na lógica produtiva fortemente já incorporada pelo setor.

É nesse cenário de rupturas que a Cooperativa Garibaldi assumiu, frente aos demais atores de mercado, um protagonismo que a levou a formar desafiador processo de empreendedorismo institucional, desenvolvido com seus próprios recursos. Uma experiência de mercado inovadora que gerou a primeira linha de espumantes e sucos de uvas biodinâmicos certificados do país: A linha de produtos Astral.

## **6. O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E AS PRÁTICAS PARA FORMAÇÃO DO MERCADO DE UVAS BIODINÂMICAS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a formação do mercado de uvas biodinâmicas que se constituiu na Serra Gaúcha a partir da iniciativa de produção da Cooperativa Garibaldi. O foco das análises que se seguem volta-se para o entendimento desse fenômeno sob a perspectiva do empreendedorismo institucional e da teoria das práticas a partir da aplicação do modelo teórico proposto pelo estudo.

Com isso, demonstrou-se a ação dos atores para desenvolver o processo de empreendedorismo institucional: *criação de visão, mobilização de aliados e recursos e sustentação da mudança* incorporado de práticas mercadológicas que levaram a formação de um novo mercado.

### **6.1 O PROJETO ASTRAL**

Para Lawrence e Phillips (2004) são as ações dos empreendedores institucionais, feitas de forma intencional ou não, que irão constituir as mudanças necessárias para que novos campos institucionais possam ser formados. Um movimento que levará ao rompimento com o determinismo isomórfico das influências institucionais e culminará no desenvolvimento de novos produtos, serviços, formas de trabalho ou modelos de negócios. Seguindo essa linha de raciocínio, ao analisar a constituição histórica do mercado de uvas e vinhos da Serra gaúcha é possível observar de uma forma bastante clara como as instituições contribuíram para criar,

por meio de ações estrategicamente elaboradoras, um contexto altamente produtivo que alcançou reconhecimento de mercado nacional e internacionalmente.

No decorrer desse processo, relações fortaleceram e estreitaram-se criando laços de cooperação com o objetivo de fortalecer, transformar e inovar a cadeia produtiva da uva e do vinho. Uma construção gradual que ocorreu por meio de ações de diferentes instituições dentro de seus respectivos cerne de atuação. Nesse cenário, novas possibilidades agrícolas passaram a ser discutida, em particular uma delas, trouxe uma proposta de cultivo inédita: *a viticultura biodinâmica*. A iniciativa rompeu a visão da viticultura tradicional, e inicialmente, foi recebida com desconfiança e pelos participantes do campo.

Para Sun e Zhang (2015) para que novas práticas possam emergir de um sistema já legitimado será necessário que um processo de desinstitucionalização seja iniciado. O que de modo geral, irá ocorrer quando os padrões e as políticas adotadas forem postos em voga. O que faz com que atuação de empreendedores institucionais volte-se ao desenvolvimento de um conjunto radicalmente inovador de regras de negócios, normas e crenças. As dificuldades com relação à aceitação de novas formas de produzir uvas são evidenciadas em alguns trechos das entrevistas:

*“Aqui na Serra existe o tradicionalismo e é difícil convencer um produtor a mudar. A gente escuta muito o seguinte: meu pai fazia assim, meu avô fazia assim. Ou seja, é como se não existisse outra forma de cultivo. Então para que você consiga convencer os produtores da região é preciso uma série de ações que envolvam encontros técnicos, produtores dando depoimentos, tem que chamar os vizinhos, ou seja, é muito difícil de convencer as pessoas.”*  
(ENTREVISTADO NÚMERO 3)

*“O técnico responsável precisa convencer o produtor por meio de uma forma, um método que será utilizado. E hoje são poucos os técnicos que possuem uma cabeça mais aberta para essas novas práticas.”*  
(ENTREVISTADO NÚMERO 4)

Dentro desta conjuntura emergiu a iniciativa da Cooperativa Garibaldi, considerada uma das mais tradicionais produtoras de vinho da região. A organização, que já atua com uvas orgânicas, foi sensibilizada pela temática da agroecologia vislumbrando uma oportunidade futura de desenvolver um projeto voltado para a produção de uvas biodinâmicas. O trecho, retirado de uma das falas dos entrevistados, comenta esse início:

*“Na verdade foi assim, teve um curso aqui em Farroupilha sobre viticultura biodinâmica e o chefe do setor agrícola daqui participou e aí ficou com vontade de implementar esse projeto aqui dentro da*

*Cooperativa, dar esse passo a mais, vamos dizer assim.”*  
(ENTREVISTADA NÚM.1)

*“Foi a Cooperativa Garibaldi que acreditou mesmo que era possível sabe. Desde então iniciou esse projeto de uvas biodinâmicas que vem sendo bancado com recursos próprios.”* (ENTREVISTADO NÚM.2)

A ideia de produzir uvas biodinâmicas deu início ao intitulado projeto Astral, foco principal deste estudo. É importante ressaltar que esse recorte de análise, com enfoque no caso da Cooperativa Garibaldi em específico, fez-se necessário para que o processo de empreendedorismo institucional e as práticas utilizadas nele pudessem ser analisadas de forma mais profunda. A contextualização histórica do mercado demonstra que o projeto Astral é o resultado de um movimento estratégico institucional das organizações que compõem o setor de viticultura. Mas, que após ser criado pela cooperativa, seguiu seu caminho de maneira independente.

Segundo dados da organização, o projeto foi iniciado no ano de 2014 envolvendo dois produtores de uvas, em uma área que alcança 11 hectares. O foco da iniciativa volta-se para a estabilidade e qualidade das videiras e de seus frutos. A responsável pelo projeto, Lara Silvestrin, engenheira agrônoma da organização destaca em sua fala essa perspectiva:

*"Até agora, observa-se melhorias na qualidade da uva, especialmente no teor de açúcar. Mas principalmente, na propriedade como um todo, é perceptível a melhora na vitalidade das plantas cultivadas e espontâneas, assim como maior presença de insetos e animais selvagens. A produtividade, até então, apresentou redução, provavelmente pela restrição no uso de adubos. A expectativa é que os vinhedos atinjam um equilíbrio, estabilizando a produtividade, que se manterá constante mesmo em anos com maiores adversidades"* (COOPERATIVA GARIBALDI, 2020)

No ano de 2019, a cooperativa apresentou ao mercado brasileiro o Astral Brut Champenoise, a primeira linha de espumante biodinâmico do Brasil. O primeiro lote do espumante foi uma edição limitada em 700 garrafas numeradas que passaram a ser vendidas no complexo enoturístico da empresa, além de lojas virtuais e restaurantes com proposta *slow food*. A **figura 18** apresenta os produtos da linha Astral.

Figura 18. Linha de produtos Astral



Fonte: Cooperativa Garibaldi (2020)

O trabalho com a agricultura biodinâmica exige forte conexão com a essência desse método e seus princípios. Assim, faz-se necessário viver os processos naturais mediante a prática, a observação e a percepção. Dessa forma, o agricultor preserva sua saúde, o meio ambiente e as relações pessoais. Um ponto fundamental destacado por uma das agriculturas participantes do projeto que, atualmente, fornece cerca de 20 toneladas de uvas Bordô, Isabel e Chardonnay para a cooperativa.

*"Em 2008, comecei a converter a propriedade para a produção orgânica. Aos poucos, participando de cursos e treinamentos, fui me interessando pela produção biodinâmica, que desenvolvo desde 2016. É exigido um trabalho mais rigoroso, com mais mão de obra e até custo um pouco acima, mas compensa por se estar em um ambiente agradável, saudável e que oferece uma produção uniforme, com uvas de aromas e sabores acentuados."*  
(ENTREVISTADA NUM.14).

O lançamento da Astral foi muito destacado pela mídia, principalmente por se tratar de um feito inédito no Brasil. A linha incrementou o portfólio de produtos da empresa que já tem opções orgânicas, além das bebidas produzidas pelos métodos tradicionais. A Astral também

alcançou notoriedade por ser a primeira série de espumantes e sucos biodinâmicos no país certificada por uma auditoria. No Brasil, a certificação por auditoria de alimentos e produtos biodinâmicos é realizada pela empresa IBD Certificações que atua de acordo com as normas Demeter International.

Uma experiência única que elevou a cooperativa e os produtores envolvidos, ao papel de protagonistas institucionais e mercadológicos no campo da viticultura. Para Kellogg (2009), o empreendedorismo institucional é caracterizado justamente por atores como estes, que atuam assumindo a posição de líderes catalisadores de mudanças estruturais que levarão as transformações de campos institucionalizados. Esse é um processo que irá surgir quando uma empresa reformular a sua estrutura institucional existente para dar início a novos modelos ou oportunidades de negócios incorporando novas regras, propostas, normas, esquemas e rotinas (DIMOV, 2011, MONTICELLI ET. AL, 2017).

Sob o viés dessa concepção teórica (Batillana et al., 2009), a Cooperativa Garibaldi atuou como empreendedor institucional em um campo altamente institucionalizado (viticultura tradicional), quando tomou a decisão de iniciar mudanças divergentes (produção de uvas biodinâmicas) e participar ativamente da implementação dessas mudanças (projeto Astral). Um processo rico e complexo permeado por práticas que levaram a construção de uma nova propostas de mercado.

Evoluindo nesse pensamento e tendo como base o modelo teórico proposto, o estudo apresentará a seguir as etapas do processo de empreendedorismo institucional que foram evidenciadas no caso Astral: a criação de visão, a mobilização de aliados e a legitimação. E, além disso, as práticas de mercado identificadas em cada uma das fases desse processo.

## **6.1 A CRIAÇÃO DE VISÃO: UMA REPRESENTAÇÃO SOBRE A VITICULTURA BIODINÂMICA**

Criar uma visão a respeito de como um novo mercado será é uma etapa necessária para que o empreendedor institucional consiga propor a mudança aos demais atores envolvidos, ganhando assim apoio e reconhecimento necessários para seguir adiante. Para Lounsbury e Crumley (2007), um empreendedor institucional precisará criar uma imagem de como (re) combinar e aplicar recursos, não apenas para obter um novo produto, mas também para tentar mudar favoravelmente os hábitos e as estruturas cognitivas daqueles que fazem

parte do campo. Assim, o empreendedor institucional não estaria somente buscando novas oportunidades, estaria construindo-as.

Em um contexto mercadológico, a força institucional leva os empresários e os consumidores a adotarem certas visões e valores. O empreendedor institucional, portanto, poderá influenciar a escolha destes se moldar as instituições de uma forma a motivar os consumidores a internalizar novos hábitos de pensamento e ações que articulem certos conceitos, julgamentos e procedimentos. Para isso, será necessário explorar a sua capacidade em criar quadros cognitivos a partir de imagens abstrata da composição desse novo modelo. O que fará com que os adotantes possam compreender como se dará seu funcionamento, suas estruturas, atores, normas, princípios e também valores.

Seguindo esses preceitos, o processo de criação de visão para a adoção da agricultura biodinâmica, em especial a viticultura, gira em torno da habilidade dos empreendedores institucionais envolvidos em demonstrar, por meio de diferentes tipos de práticas, a composição dessa forma de produção agrícola. A biodinâmica é uma agricultura ideológica repleta de nuances que vão além da busca por um método de produção mais saudável, ligando-se diretamente a movimentos filosóficos, místicos e sociais. As práticas biodinâmicas irão romper com os padrões coercitivos convencionais de agricultura impostos pelo modelo de agronegócio global. Métodos que utilizam o uso de agrotóxicos, sementes transgênicas e demais práticas visando a maior produção de alimentos em um menor tempo de cultivo possível.

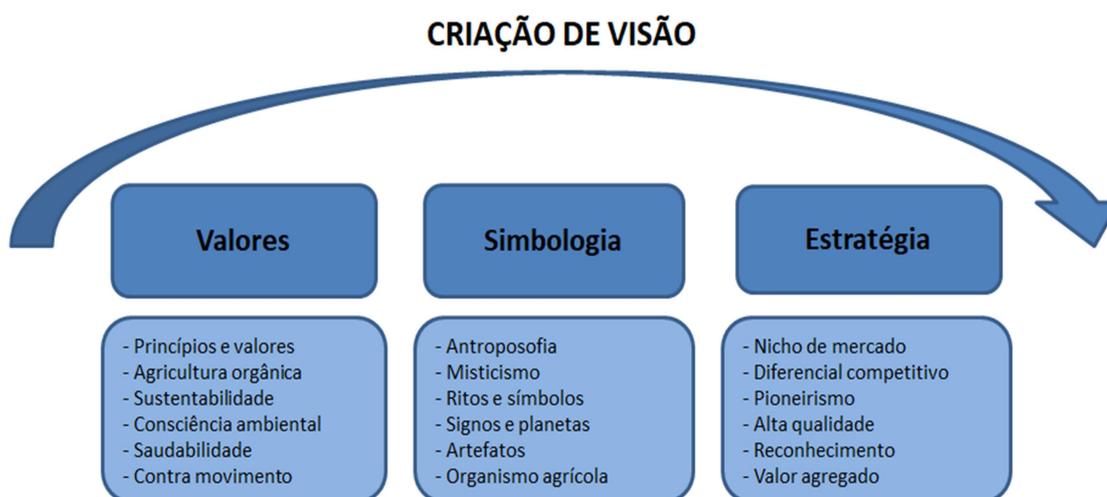
Assim, ao adotarem essa forma de plantio, os agricultores estarão deixando de seguir um padrão legitimado e amplamente aceito de mercado e aderindo a uma proposta de ruptura ainda pouco conhecida e explorada. Para que essa mudança pudesse ser efetivada foi necessário criar uma visão prévia de como esse novo modelo de produção será composto. Uma ideia ainda abstrata de como será esse novo mercado deverá ser formada incluindo seus elementos característicos específicos.

No caso do projeto Astral, as análises dos dados coletados demonstraram que, para que uma visão unificada pudesse ser formada foi necessário elaborar uma caracterização rica da proposta do mercado e das ações necessárias para que ele pudesse vir a ser formado. Sendo uma experiência inédita na região, ou seja, sem precedentes, fez-se necessária a criação de um modelo cognitivo que visou desenvolver uma compreensão coletiva da proposta. Esse é um ponto importante, pois uma visão compartilhada entre todos os envolvidos permitirá que

os atores possam formar as suas próprias concepções a respeito desse novo arranjo. E com base nisso, tomarem a decisão de aderirem ou não a mudança.

Para isso, com base nas análises dos dados, identificou-se que alguns atributos foram elencados pela organização para servir como norteadores da formação de visão. Os atributos foram entendidos pela pesquisadora como eixos principais direcionando as ações que precisam ser constituídas. Com relação a criação de visão criada sobre o mercado de uvas biodinâmicas, os atributos identificados envolveram *valores, simbologia e estratégia*, elementos que irão demonstrar a natureza dessa agricultura. A **figura 19** apresenta esses atributos que constituíram a etapa de *criação de visão*.

Figura 19. Criação de visão do mercado de uvas biodinâmicas



Fonte: dados da pesquisa

A figura demonstra que os atributos que compõem a etapa de criação de visão se amparam em três eixos temáticos compostos por elementos necessários para a geração de um entendimento coletivo sobre a biodinâmica. Essa composição será apresentada de forma sequencialmente nas próximas seções do estudo.

### 6.1.1 Valores: a visão de uma agricultura sustentável

Todo vinho biodinâmico é orgânico, mas nem todo orgânico é biodinâmico. Sendo a biodinâmica um braço da agricultura orgânica é possível afirmar que os valores dessa forma de agricultura já estavam fortemente disseminados entre as práticas e rotinas de cultivo daqueles atores que receberam a proposta da cooperativa de produzir uvas biodinâmicas. Por sua vez, fazer parte da agricultura orgânica significa estar ligado aos sistemas sustentáveis de produção de alimentos que não permitem o uso de produtos químicos sintéticos prejudiciais a saúde humana e ao meio ambiente.

Considerada por muitos como um contra movimento na produção de alimentos, uma alternativa frente aos padrões globais de agricultura que busca por meio de métodos de produção mais limpa minimizar os impactos ambientais e estimular um consumo mais sustentável voltado para a saudabilidade (SCALCO ET AL., 2015; BARCELLOS ET AL., 2015; DALMORO, 2015; ALTIERI, 2018). Esse é um antecessor importante e que precisa ser mencionado, já que demonstra que os envolvidos no projeto Astral, já haviam iniciado uma ruptura de padrões quando, no passado, aderiram ao cultivo de uvas orgânicas. Essa conexão de valores entre os dois tipos de agricultura é evidenciada em alguns trechos das falas dos entrevistados que fazem parte do projeto Astral:

*“Essa produção começou assim... dentro da produção orgânica a gente tem várias atividades de campo que podem ser práticas desde manejo de solo, enfim várias que são aplicadas ao cultivo. Dentro desses manejos de cultivo surgiu o calendário biodinâmico.”* (ENTREVISTADO NÚM.14)

*“Eu trabalho na Cooperativa já fazem 6 anos quase e aí trabalhando dentro deste projeto de viticultura orgânica e também desenvolvendo esse projeto de viticultura biodinâmica.”* (ENTREVISTADO NÚM.2)

*“Um agricultor convencional para um orgânico já é um passo bem difícil de ser dado entendeu...e depois, do orgânico para o biodinâmico já é um outro passo, maior ainda. Então, não dá para ser uma coisa rápida de um convencional para um biodinâmico é complicado mesmo.”* (ENTREVISTADO NÚM.1)

*“A biodinâmica para mim já é algo de vida. Eu não conheci através de mídias sociais ou algo que veio de algum meio de comunicação. Porque eu desde criança, junto com os meus pais, eu vivi no Vale dos Vinhedos toda a produção com as sementes indígenas, toda a limpeza do solo feita sem herbicidas.”* (ENTREVISTADO NÚM.15)

Para compreender o contexto em que se encontram é cabível enfatizar que as motivações que levam os produtores a aderirem ao movimento orgânico, de acordo com diversos estudos, envolvem principalmente questões pessoais. Sendo estas ligadas a valores

ideológicos e princípios que buscam contribuir para a melhoria do meio ambiente e da sociedade como um todo (KARKI ET AL., 2011; MZOUGHY, 2011; SCALCO ET AL., 2015).

Uma concepção ideológica que irá envolver uma orientação filosófica relacionada a atributos que envolvem a preservação da natureza, as preocupações com a saúde, consciência ambiental e moral. Ser adepto da agricultura orgânica significa a adoção de práticas que buscam manter a fertilidade e saúde dos solos, plantas e animais, e que, em alguns casos, recuperação da fauna e da flora natural das áreas de cultivo e vizinhanças. Esses aspectos são destacados na fala dos entrevistados que em diversos trechos como os que seguem:

*“Eu sempre gostei dessa área, de agricultura ecológica vamos dizer assim, tanto orgânica, quanto permacultura, agricultura biodinâmica.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“O que me leva a seguir esse movimento é a saúde. Saúde total, plena. Tanto de nós, pessoas, como saúde do solo, água, do ar. Das videiras, do solo, das frutas.”* (ENTREVISTADO NÚM. 16)

*“Também tem a questão da preservação das águas, separação do lixo, então é uma questão ambiental de um todo. Então, é muito mais do que uma questão se usa ou não agrotóxico.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Então todo esse trabalho é poder dar a essas plantas esse equilíbrio que é desde o solo, que é biodinâmica que trata muito a questão do solo e do vegetal em si. Por que só foi explorado, foi tirado, tirado e manejos errados com uso excessivo de herbicidas, de adubos químicos que só salinizam o solo.”* (ENTREVISTADO NÚM. 15)

Percebe-se na fala dos entrevistados valores morais e sociais muito fortes envolvendo a sua opção de ser um produtor orgânico. Outro ponto importante também, relaciona-se aos interesses corporativos em fazer parte de um movimento sustentável. Para Bravo-Monroy *et al.*, (2016), a participação dos produtores em formatos organizacionais estruturados, como cooperativas e associações, que já seguem esse mercado podem ser motivadores para adoção da agricultura orgânica. Um fator relevante que foi identificado na fala dos entrevistados:

*“A cooperativa Garibaldi já tem um projeto de viticultura orgânica há mais de 20 anos, então para esse projeto de biodinâmica chamamos os produtores orgânicos que já trabalham com a Cooperativa. Então eles já estão nessa linha. Daí é claro né, que alguns têm mais abertura e mais interesse mesmo né.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“Eu fui convidada para fazer parte de um projeto e foi um desafio que eu acabei aceitando e vamos dizer assim, para agregar valor à propriedade.”*

*Então, já é orgânico, agora é biodinâmica.” (ENTREVISTADO NÚM. 14)*

O fato da Cooperativa já possuir uma linha de produtos orgânicos e disseminar esses atributos relativos a uma agricultura mais limpa e sustentável entre seus cooperados demonstra a existência de uma imagem cognitiva já pré-existente. As análises identificaram também que os atributos foram compostos por práticas mercadológicas voltadas para a formação de um entendimento coletivo a respeito dos valores que fazem parte da biodinâmica. Ressaltando que as práticas mercadológicas assumem diferentes formatos de acordo com o objetivo que precisam atingir, podendo assim ser compostas por imagens, documentos, ferramentas, artefatos, formas de trabalhar, entre outros.

Seguindo esse entendimento, elaborou-se a **tabela 6** para apresentar ao leitor as principais práticas identificadas nesse processo que irão compor os atributos da criação de visão sobre os valores biodinâmicos.

Tabela 6. Práticas identificadas na formação da visão sobre os valores biodinâmicos

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Valores</b>	Princípios e valores	Missão, visão e valores da cooperativa composta de propósitos: “ecologicamente corretos” “socialmente justos” “sustentabilidade ambiental” “agroecologia”	Declaração dos valores ideológicos e princípios da organização que demonstram a natureza do negócio e reafirmam sua preocupação em contribuir para a melhoria do meio ambiente e da sociedade	Representação
	Agricultura orgânica	Os produtores fazem parte do corpo de núcleos de agricultura orgânica e são cooperados da Garibaldi. A cooperativa possui uma linha de produtos orgânicos, há mais de 20 anos, denominada Da Casa.	Os atores já possuem valores disseminados da agricultura orgânica arraigados em suas rotinas de plantio. Essa cultura está incorporada na rotina e nos valores de vida dos produtores cooperados.	Representação Normativas
	Sustentabilidade	Práticas ligadas aos sistemas sustentáveis de agricultura que não	Os atores utilizam métodos de produção mais limpa em suas	Representação Normativa

		permitem o uso de produtos químicos sintéticos prejudiciais a saúde humana e ao meio ambiente	propriedades. A cooperativa segue padrões de produção e descarte voltados para a melhoria do meio ambiente.	
	Contra movimento	Valores difundidos de uma forma alternativa de produzir alimentos que fogem do padrão tradicional de produção	Os atores são adeptos das práticas orgânicas e agroecológicas que desafiam os sistemas alimentares dominantes de produção em massa.	Representação
	Saudabilidade	Preocupação demonstrada na produção e comercialização de produtos com alto teor alimentício, livre de pesticidas e com qualidade na produção.	A forma de cultivo volta-se para a qualidade alimentar seguindo padrões de produção que garantem produtos mais saudáveis e nutritivos.	Representação Normativa
	Consciência ambiental	Práticas diárias como separação do lixo, preservação das águas, equilíbrio na colheita, reutilização de materiais, recuperação da fauna, entre outras ações ambientalmente corretas.	Ações e atividades que demonstram a existência de uma consciência ecológica e o papel do ser humano na melhoria do meio ambiente.	Representação

Fonte: dados da pesquisa

Os dados demonstram que a formação da percepção dos atores sobre os valores moldou-se por atributos relativos à ideia de uma agricultura sustentável e, que estes, foram incorporados de inúmeras práticas criadas para apoiar essa representação. Ainda que sejam difíceis de serem categorizadas, dada a complexidade da definição de uma prática em si, nota-se que estas giram em torno de práticas de representações e normativas. O que demonstra que as práticas direcionaram-se para auxiliar a formação uma visão sobre os preceitos biodinâmicos.

Porém, ainda que seja considerada como um braço da agricultura orgânica, o que cria entre ambas as agriculturas valores muito similares, a biodinâmica possui outros elementos particulares e específicos que precisaram ser compreendidos e aceitos pelos envolvidos para que um mercado de uvas biodinâmico viesse a ser formado. Uma visão que também incluiu a simbologia e os rituais místicos pertinentes a essa agricultura.

### 6.1.2 Simbologia: a visão mística da agricultura biodinâmica

A viticultura biodinâmica tem sua origem associada a antroposofia, uma filosofia que abrange várias áreas do conhecimento humano em diferentes níveis: físico, mental e espiritual, demonstrando a inter-relação entre eles. Seus preceitos foram originados no ano de 1924 por Rudolf Steiner que realizou um ciclo de oito palestras durante o Congresso de Pentecostes, na Polônia.

Basicamente, a compreensão do método biodinâmico reside no entendimento da visão holística propriedade como um todo. Uma abordagem que rompe com os padrões agrícolas tradicionais defendendo a conexão entre o agricultor e a terra, atribuindo a produtividade e qualidade das plantas às influências das energias do universo. Para o cultivo biodinâmico, esse misticismo é algo fundamental, pois nele reside o amago de toda uma filosofia de vida. Tudo no universo estaria interconectado, seres humanos, plantas, animais e até mesmo planetas, estrelas e seus satélites, por meio de uma vibração ou ressonância. A viticultura biodinâmica pode ser descrita como a busca pelo equilíbrio ressonante entre o homem, a vinha, a terra e os astros celestiais.

O conceito de agricultura biodinâmica trata a propriedade como um organismo vivo, onde cada parte faz parte de um todo e onde esse todo deve estar em harmonia com os elementos que o compõem. As instituições que representam a agricultura biodinâmica buscam em seus objetivos formar um novo pensamento sobre a evolução da sociedade e o meio ambiente voltando seus projetos para pessoas que consigam incorporar em suas rotinas esses princípios.

Tudo representa um conjunto vivo de interação mútua que o agricultor conduz para a produção de alimentos, com a sustentabilidade ecológica, econômica e social. O que fortalece as plantas e equilibra as forças da natureza. Uma das principais relações observadas é a trajetória sideral da lua e o crescimento vegetal, acentuando o desenvolvimento de partes específicas das plantas - raiz, folha, flor, fruto - subordinados aos quatro trígono do zodíaco.

Esses atributos repletos de símbolos e significados são destacados na fala dos entrevistados evidenciando o seu entendimento sobre a mudança necessária para se tornar um produtor biodinâmico:

*“Por exemplo, os ciclos lunares a gente trabalha bastante com a lua ascendente e a descendente e com as quatro fases da lua.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 16)

*“A lua é um espelho refletor sobre os seres, tanto humano, quanto animal, quanto vegetal. Essas forças são muito importantes, as planetárias.” (ENTREVISTADO NÚM. 15)*

*“Existem dias para cada tipo de cultura: sementes, folhas e caules, frutos, raízes e flores, coincidindo com os elementos terra, ar, água e fogo. Estes dias é que vão reger a poda, colheita e irrigação. Tudo tem sua data exata.” (ENTREVISTADO NÚM. 16)*

*“Ser produtor biodinâmico envolve uma série de fatores. Você tem que fazer, por exemplo, a compostagem aquilo que você tem na propriedade, desde o esterco dos animais domésticos até material de roçada, grama ou coisa assim.” (ENTREVISTADO NÚM. 14)*

A biodinâmica não é apenas um método de viticultura, seu processo segue uma série de rituais, como respeitar as fases da lua, os produtos utilizados contra pragas devem ser naturais, como camomila, estrume e quartzo, e enterrados nos vinhedos em chifres ou crânios de bois, por exemplo. Não são utilizados tratores e sim cavalos, para não compactar o solo. Os preparados biodinâmicos também são muito destacados na fala dos agricultores, onde em cada trecho é possível perceber o conteúdo simbólico que possuem e a crença dos produtores nas forças etéreas. O que por meio de suas combinações irão fazer com que as plantas adquiram maior vigor nutricional e também energético:

*“Por exemplo, tem o chifre de vaca feliz que não é não pode ser chifre de boi. Mas por que vaca feliz? Então tem toda uma explicação lá que foi o Rodolfo Steiner quem iniciou. Se nós estamos falando em equilíbrio, não tem sentido pegar um esterco de uma vaca que está confinada e comendo ração feita de milho transgênico. Então se chama bem estar animal né. E aí depois é toda uma consequência.” (ENTREVISTADO NÚM. 14)*

*“Nós colocamos o esterco no chifre da vaca para depois esse esterco virar húmus. E você não acredita que aquilo era esterco, fica uma terra preta igual a do solo. Então as pessoas que não sabem e que nunca viram vão indagar isso, mas quem tá ali trabalhando nota a diferença, parecia que se estava coletando terra do mato.” (ENTREVISTADO NÚM. 15)*

*“Dentro de todo esse desenvolvimento, tem células pequeninas de pessoas que começam a buscar um conhecimento um pouco maior da astronomia, de preparados biodinâmicos, de outras forças que irão dar melhor condições aos nossos alimentos. Mas estão nascendo lentamente porque exige certo conhecimento e o pessoal tem medo.” (ENTREVISTADO NÚM. 9)*

A partir da análise das entrevistas e por meio da observação feita nos locais de plantio fica muito clara a percepção de que quando optaram por ingressar nesse universo, os produtores entenderam por meio das práticas que a biodinâmica iria muito além de um método diferenciado de plantio, sendo uma nova filosofia de vida. Outra percepção é que essa imagem foi ao encontro das crenças pessoais, valores morais e forma de ver o mundo dos atores envolvidos. Como demonstram alguns trechos retirados das entrevistas:

*“Me trouxe valores, quando eu comecei a estudar o porque da biodinâmica isso para mim faz todo o sentido. Porque o alimento da biodinâmica é algo vivo e a maneira como é feito todo o plantio de como preparar a terra para que aquele alimento que chega até nós esteja vivo. Basicamente é isso.”* (ENTREVISTADO NÚM. 9)

*“Toda essa concepção que eu te falei que eu tenho da biodinâmica. E até também que eu percebo que é uma filosofia de vida que tu não tá produzindo só um produto, mas tudo aquilo que ele tem por trás.”* (ENTREVISTADO NÚM. 10)

*“A gente ainda tem uma visão muito científica da coisa, só que a explicação não é bem assim. Toda a antroposofia é muito mística. Apesar de ser algo com muita base científica. Então tu passa a entender que uma planta é muito parecida com o ser humano. Ela tem um caule, uma base, a folha que seria a nossa cabeça, o plexo solar.”* (ENTREVISTADO NÚM. 8)

Por meio da interpretação dos dados, entendeu-se que os entrevistados acreditam que exista uma força que atua sobre as plantações e que vai além da compreensão científica da agricultura. Uma energia cósmica que conecta todos os elementos em um só, um fator intangível e difícil de ser explicado para quem não faz parte da biodinâmica. Assim, a **tabela 7** foi elaborada com os atributos que constituem a simbologia da biodinâmica desdobrados em práticas mercadológicas que auxiliam esse processo.

Tabela 7. Práticas identificadas na formação da visão simbólica da biodinâmica

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Simbologia</b>	Antroposofia	Conscientização por meio da apresentação histórica difundida em materiais educativos de instituições	Existência de um entendimento compartilhado entre os participantes respeito	Representação

		que propagam essa filosofia: cartilhas, manuais, sites, vídeos, entrevistas, cursos, treinamentos, encontros, grupos de estudos.	dos princípios da antroposofia que rege a concepção da agricultura biodinâmica	
	Misticismo	Crenças cognitivas que sobre forças etéreas: “vibração do universo que conecta todas as coisas” “energia externa que faz com o esterco se transforme em húmus” “a gente acredita porque acontece mesmo a transformação da planta”	Concepção arraigada de que uma força maior atuará sobre as plantações fazendo com que a produção se desenvolva melhor e tenha mais qualidade nutritiva. Uma atmosfera mística envolvendo a produção que fizer uso da biodinâmica.	Representação
	Ritos e símbolos	Uso de método de plantio que envolvem aspectos fora das práticas convencionais baseada em significados: - aditivos à base de plantas e minerais de compostagem e pulverizações nas plantações - enterrar chifre vaca com com quartzo moído gerando uma antena capaz de coletar "forças cósmicas no solo", - calendário de dias de plantio associados aos quatro elementos: fogo, terra, ar e água;	Os atores utilizam conceitos esotéricos advindos da antroposofia em suas práticas de cultivo diárias, incorporando as suas rotinas agrícolas rituais e símbolos que formam significados para o agricultor.	Representação Normativa
	Signos e planetas	Influências que as posições dos astros no céu exercem sobre os elementos químicos e recursos hídricos sobre p planeta. Uso do calendário astrológico para a semeadura, plantio, irrigação e colheita, utilizando-se das influências das posições dos astros	A produção biodinâmica está repleta de práticas significativas que envolvem a astronomia, os ciclos da lua e do sol, os signos do zodíaco entre outros elementos que demonstram a influencia do universo sobre as plantações.	Representação Normativa
	Artefatos	Exemplos de artefatos utilizados para o cultivo: Calendário biodinâmico Chifre de vaca feliz Compostagem Crânio de boi Preparados biodinâmicos Uso de folhas, esterco e	O uso de artefatos representativos faz parte das práticas de produção biodinâmica, cada qual com seu significado específico envolvendo crenças de conexão entre o objeto	Representação Normativa

		frutos para a preparação de compostos.	e as forças etéreas.	
	Organismo agrícola	A propriedade se torna um organismo vivo que deve ser cultivada de uma forma única no que tange os animais, culturas e plantio do solo. Assim, a estrutura da propriedade precisará ser adaptada bem como as rotinas de cultivo passando a envolver todos os elementos que compõem o espaço.	A biodinâmica vê uma fazenda inteira como um único organismo, com algo que eles chamam de uma força de vida. A adoção dessa forma de plantio envolve a mudança de cultura e da forma de viver do produtor.	Representação Normativa

Fonte: elaborado pela autora

É importante observar que os atributos traduzem-se por meio de práticas, principalmente as de representação que serão compostas pelos objetos, os artefatos, os símbolos e os ritos capazes de traduzir o misticismo que permeia à agricultura biodinâmica. As práticas correspondem às maneiras utilizadas para que essas características sejam compreendidas decifrando o porquê da sua existência e dando sentido a sua necessidade de adoção.

Toda essa concepção demonstra a formação de uma visão filosófica e ideológica que foi constituída junto aos atores do campo. No entanto, a adoção da biodinâmica também se deu pela visão estratégica de um novo segmento de mercado, capaz de trazer mais valores e diferenciais competitivos aos seus adotantes.

### **6.1.3 Estratégia: o diferencial competitivo em produzir uvas biodinâmicas**

Entre os apreciadores e especialistas em vinho, é amplo o conhecimento a respeito da qualidade e do sabor dos vinhos biodinâmicos. Além da ausência de agrotóxicos, esses vinhos apresentam algumas vantagens qualitativas relacionadas a teores mais altos de matéria seca, proteína verdadeira, vitaminas, minerais e melhor conservação de armazenagem.

Para atingir esse padrão, a uva precisará passar por um processo produtivo bem mais complexo que o da uva convencional. Por exemplo, enquanto o suco de uva tradicional é sulfitado e armazenado em tanques até o seu engarrafamento, o suco elaborado com uva biodinâmica necessita ser armazenado em tanques pasteurizados e com atmosfera inerte (pressurizado com nitrogênio), evitando a sua fermentação sem necessidade do uso de

sulfitos. No momento do engarrafamento, o suco é novamente pasteurizado, técnica que consiste num choque térmico (eleva-se a temperatura até 85°C e em seguida baixa-se para 40°C) para eliminar qualquer contaminação microbiológica que possa causar alterações no produto engarrafado (DEMETER, 2020).

Este alto valor biológico obtido confere aos agricultores biodinâmicos uma valorização dos seus produtos pela boa qualidade, sabor e a durabilidade após a colheita. O conceito de qualidade que considera o tamanho, a aparência e a ausência de danificações deve deixar espaço para o que realmente é importante, ou seja, o aspecto nutritivo e as qualidades sensoriais como o sabor, aroma e coloração.

Essa visão da possibilidade de fazer parte de um mercado que diferencia-se dos demais pela qualidade é destacada em trechos da fala dos entrevistados.

*“Os melhores vinhos do mundo são os biodinâmicos, então também está muito relacionado com a qualidade. Então as pessoas que são apreciadoras de vinho e que não estão tão ligados a produção de alimentos valorizam um biodinâmico e ficam interessados em conhecer.”* (ENTREVISTADO NÚM. 12)

*“E o espumante está muito bom mesmo, de fato. E essa qualidade no espumante ela se expressa mais do que no suco, por conta da fermentação que passa na autólise que é na garrafa. Então, todo o processo de produção dele valoriza mais e faz com que ele se expresse né, essa uva do vinho.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

Além da qualidade, a possibilidade de criar um produto diferenciado em qualidade e até então inédito no país, contribuiu para a decisão estratégica da Cooperativa de atuar em um novo mercado, praticamente inexplorado de uvas biodinâmicas. Uma oportunidade de tornar-se pioneira em seu segmento de mercado.

*“Então, esse é um produto novo que foi lançado e tem das duas coisas aí: de ter um diferencial né, um produto diferenciado no mercado é importante para a imagem da Cooperativa. Um ineditismo. Até com o objetivo de lançar produtos novos.”* (ENTREVISTADO NÚM. 2)

*“Um desafio que eu acabei aceitando e vamos dizer assim, para agregar valor a propriedade. Então, já é orgânico, agora é biodinâmica. Então vai chamar mais atenção e as pessoas vão questionar e ficar curiosas e coisas assim.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Aqui no Brasil pelo que pelo que eu saiba a Cooperativa é a única que possui o selo biodinâmico. Todos aqui na região sabem disso.” (ENTREVISTADO NÚM. 3)*

Dentro desse contexto destaca-se também na fala dos entrevistados a visão financeira voltada para a possibilidade de ter ganhos maiores, justamente pelo valor agregado que os produtos biodinâmicos possuem:

*“Como é um mercado novo, não tem um volume grande de pessoas que compram, é uma elite vamos dizer”. (ENTREVISTADO NÚM. 2)*

*“Agora a questão da uva é assim: orgânicos sai 30% a mais do valor do convencional e o biodinâmico 10% a mais do orgânico. Então existe um ganho nisso sim.” (ENTREVISTADO NÚM. 11)*

*“Se tu falar em uma questão de preço fica muito mais fácil de tu conquistar o agricultor. Se tem uma venda boa com bom valor agregado pode-se pagar um % maior sobre a uva. Quando tu chega no produtor com um valor tu começa convencendo ele por aí né.” (ENTREVISTADO NÚM. 5)*

Assim, as evidências demonstram que a visão criada a respeito da produção de uvas biodinâmicas também se relacionou a estratégia de fazer parte de um novo segmento de mercado. Um nicho dentro de um nicho, onde a Cooperativa e os produtores que já faziam parte do segmento segmenta ainda mais essa veia de consumo passando a produzir biodinâmicos. Enfatizando que um nicho pode ser entendido como uma oportunidade ainda inexplorada dentro de um segmento de negócios amplo e competitivo.

Assim, a visão estratégica de um novo mercado foi composta por atributos norteadores que incorporados por práticas foram capazes de demonstrar aos envolvidos os ganhos em adotar esse segmento mercadológico. A **tabela 8** apresenta as práticas identificadas nesse processo.

Tabela 8. Práticas identificadas na formação da visão sobre a estratégia de mercado

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Estratégia</b>	Nicho de mercado	Criação, desenvolvimento e lançamento de uma linha exclusiva de produtos: Astral, espumante e suco de uva biodinâmicos. O lançamento da linha	A estratégia voltou-se para a exploração de um novo nicho de mercado. Os produtos biodinâmicos oferecidos pela Cooperativa reforçaram	Representação Transação

		incrementou o <i>mix</i> de produtos da Cooperativa, que já possuía opções orgânicas no portfólio, além das bebidas produzidas pelos métodos tradicionais.	sua estratégia de mercado voltada para a sustentabilidade e consciência ambiental.	
	Diferencial competitivo	Criação de um produto novo e diferenciado tanto pela composição da uva quanto por envolver significados que traduzem valores : “harmonia entre os reinos humano, animal, vegetal e mineral, potencializada pela influência dos astros”.	A Cooperativa adotou uma estratégia de diferenciação por meio de produtos inéditos e inovadores. O que gerou um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes, lançando uma linha produtos que ainda não existia no mercado brasileiro.	Representação Transação
	Pioneirismo	Criação de uma experiência de cultivo pioneira comprovando a possibilidade de produzir uvas biodinâmicas. Práticas de divulgação foram utilizadas para difundir a experiência como encontros, demonstrações, registros fotográficos, experiências compartilhadas, demonstrações de campo. Além de reportagens na imprensa.	A cooperativa quebrou paradigmas e tabus do campo de que não seria possível produzir uvas biodinâmicas. Inovando ao criar produtos inéditos no mercado, tornou-se uma pioneira na produção e no lançamento da primeira linha de espumantes e sucos biodinâmicos do Brasil com certificação internacional.	Representação Transação
	Alta qualidade	Práticas envolvendo a estrutura, ferramentas e o processo produtivo como um todo para gerar teores mais altos de matéria seca, proteína verdadeira, vitaminas, minerais e melhor conservação de armazenagem. “suco sulfitado e armazenado em tanques até o engarrafamento”, armazenado em tanques pasteurizados e com atmosfera inerte (pressurizado com nitrogênio), evitando a sua fermentação sem necessidade do uso de sulfitos.	Os produtos foram desenvolvidos seguindo padrões rígidos de qualidade voltados para que a expressar o sabor, o aroma, a textura das uvas biodinâmicas. Associando os produtos da linha Astral, aos vinhos biodinâmicos, conhecidos mundialmente pela sua qualidade.	Representação Normativa Transação
	Reconhecimento	Sentimentos que demonstram reconhecimento social pela criação de uma inovação, novidade, algo	A experiência trouxe reconhecimento de mercado tanto para a cooperativa quanto para os produtores. A linha	Representação Normativa Transação

		inédito no meio dos produtores de uvas e frente ao mercado. Opinião de especialistas do mercado em sites, blogs, revistas, entrevistas, congressos entre outros meios de reconhecer o valor da iniciativa.	de produtos biodinâmicos gerou notoriedade entre o campo social e mercadológico no qual os atores atuam fortalecendo a confiança em relação a marca.	
	Valor agregado	Elementos como tabelas de valores, índices de preços, comparativos, valores dos produtos no mercado, sites de compras, entendimento dos produtores e dos consumidores sobre o valor agregado da uva são identificados entre as práticas.	As uvas biodinâmicas possuem alto valor agregado, atingindo um preço de venda em média 30% maior do que os de uvas orgânicas. Esse valor encontra-se também nos produtos processados biodinâmicos.	Transação

Fonte: dados da pesquisa

As análises evidenciaram que para formar uma visão estratégica do mercado fez-se necessária a adoção de práticas capazes de traduzir os ganhos que estariam relacionados à participação na experiência. Um desenho que será constituído por meio de uma imagem sobre como esse nicho mercadológico seria e quais os prováveis benefícios seriam atingidos por quem dele participasse. Os atributos que compõem a visão de estratégia foram incorporados de práticas mercadológicas, relacionadas principalmente à transação, capazes de tornar quantitativamente factíveis os motivos para aderir à proposta.

Com isso, ao unificar os três eixos que compõem a etapa de criação de visão: *valores, simbologia e estratégia* torna-se perceptível que uma imagem foi constituída sendo capaz de representar a ideia do novo mercado em sua amplitude e complexidade. O que levou os atores envolvidos a uma compreensão compartilhada a respeito do mercado de uvas biodinâmicas. Sendo importante ressaltar ainda que a criação de visão é um processo concomitante com a etapa que será descrita a seguir: a mobilização de aliados e recursos.

## 6. 2 A MOBILIZAÇÃO DE ALIADOS E RECURSOS

Assim como as instituições moldam o comportamento dos atores, os atores, por sua vez, também irão influenciar no comportamento das institucionais. Com base nessa afirmação, a atuação dos empreendedores institucionais para mobilizar aliados e alavancar

recursos necessários será muito importante para formar ou transformar as instituições que amparam um mercado (FLIGSTEIN, 1997; MAGURE ET AL., 2004; BATTILANA ET AL., 2009).

Sabe-se também que a criação de um mercado por meio do empreendedorismo institucional irá além dos riscos do empreendedorismo tradicional, uma vez que irá requerer uma mudança nas práticas organizacionais, formas, arranjos sociais e redes de intercâmbio entre organizações e setores (DAVID ET AL. 2013; FLIGSTEIN, 1997). Um desafio que irá envolver diferentes habilidades sociais capazes de gerar convencimento em outros indivíduos ou grupos de indivíduos que rompam com duas crenças generalizadas e demonstrem, por meio de imagens ainda abstratas, do que se trata o novo.

Assim, o trabalho associado ao empreendedor institucional envolverá a sua capacidade em acessar e alavancar recursos, reconfigurar sistemas de crenças e moldar os arranjos criando campos organizacionais com significado. Um trabalho que, para alguns autores, poderá, muitas vezes, não acontecer de forma planejada. Mas, emergir organicamente das estratégias promulgadas dentro das organizações individuais que compõem os sistemas e, finalmente, chegar através delas aos campos organizacionais (LOUNSBURY E GLYNN, 2007; ZOTT E HUY, 2007).

De fato, esse é um ponto de destaque, já que na narrativa do caso Astral, os entrevistados deixam muito claro que a iniciativa foi elaborada a partir de um desafio proposto por um dos responsáveis do setor agrícola da cooperativa que se sensibilizou-pela ideia da viticultura biodinâmica. Uma ideia baseou-se na abstração de uma visão sobre como o mercado deveria ser constituído, desdobrada posteriormente, em aliados e recursos necessários para a sua execução.

Dada a natureza complexa da agricultura biodinâmica, a cooperativa optou pela decisão de adotar, inicialmente, um projeto piloto. Uma espécie de versão mínima composta somente pelas funcionalidades básicas necessárias para verificar a viabilidade de desenvolver novos produtos. Um processo realizado de maneira experimental, dada à complexidade e a falta de experiência de ambas as partes envolvidas nas práticas de cultivo. Essa característica é destacada nos trechos retirados das entrevistas:

*“A gente começou com um experimento bem pequeno mesmo só para ver como ia funcionar e se ia funcionar, porque ainda não sabíamos se seria mesmo possível né.” (ENTREVISTADO NÚM.1)*

“Foi complicado no começo pela falta de noção do que estava sendo feito certo ou errado. Por mais que houvessem indicações técnicas na hora de plantar a história muda né.” (ENTREVISTADO NÚM. 1)

Contudo, independente do seu tamanho, para que a proposta pudesse ser desenvolvida uma série de ações envolvendo práticas, habilidades sociais, recursos estruturais e gestão precisaram ser adotadas. Principalmente para engajar os participantes no processo de mudança de plantio, uma vez que isso envolveu a transformação da propriedade como um todo. As análises levaram a identificação de que a *mobilização de aliados e recursos* foi dividida em dois grandes eixos: *alianças e apoiadores (atores)* e *recursos e processos (estrutura)*. A **figura 20** apresenta esse processo e os atributos que o compuseram.

Figura 20. Mobilização de aliados e recursos no mercado de uvas biodinâmicas



Fonte: dados da pesquisa

A figura demonstra que os atributos que compõem a etapa de mobilização de aliados e recursos se amparam em dois eixos temáticos compostos por atributos necessários para gerar engajamento entre os demais atores do setor e, a partir disso, mobilizar recursos estruturais necessários para trazer um entendimento coletivo sobre a biodinâmica. Essa composição será apresentada de forma sequencialmente nas próximas seções do estudo.

### 6.2.1 Alianças e apoiadores: a união dos atores para formar um novo mercado

A mobilização de aliados é um processo que irá envolver a formação de alianças estratégicas entre os atores que se unem com o objetivo de atingir as mudanças ou transformações estruturais desejadas em um mercado. Seguindo esse caminho, a análise dos dados da pesquisa demonstrou que este foi um processo histórico, constituído a partir de movimentos institucionais estratégicos que congregaram diferentes atores entre si, gerando neles uma nova visão a respeito das possibilidades formação de um mercado. Na fala dos entrevistados fica evidente o poder de mobilização que essas ações institucionais iniciais influenciaram os atores de campo.

*“Então, essa iniciativa chegou a trazer os professores de Botucatu para fazer alguns treinamentos na região. Ali a Cooperativa Garibaldi vislumbrou uma oportunidade. Porque na época que esse projeto foi lançado tinha produtor de diversas cooperativas, não só da Garibaldi. Tinha produtor da Aurora, da Nova Aliança.” (ENTREVISTADO NÚM. 5)*

Voltando a lente de pesquisa para o caso da Astral, a Cooperativa Garibaldi identificou nesse movimento uma oportunidade de fazer parte de um novo nicho específico de mercado. Tomando para si a decisão de desenvolver, dentro de sua estrutura organizacional, um projeto capaz produzir uma linha de produtos biodinâmicos. Essa atribuição foi repassada ao setor agrícola, que anteriormente já havia conduzido com sucesso um projeto similar: a linha De Casa, com produtos derivados de uvas orgânicas.

Fato que corrobora com a concepção teórica de que um empreendedor institucional não apenas procura por chances, mas também as constrói pela introdução de novos conceitos e produtos (GREENWOOD E SUDDABY, 2006). E que, além disso, demonstra que a cooperativa já possuía um ambiente organizacional favorável a mudanças e inovações. O trecho extraído das entrevistas demonstra esse contexto:

*“A cooperativa Garibaldi já tem um projeto de viticultura orgânica há mais de 20 anos. Naquela época, foi uma das primeiras a produzir orgânicos também aqui na região.” (ENTREVISTADO NÚM. 3)*

*“Estamos sempre em busca de melhorar, de tentar coisas novas. Faz parte da nossa rotina buscar o novo. Se for possível, a gente tenta fazer. Por que não tentar?” (ENTREVISTADO NÚM. 2)*

Essas afirmações reforçam Oliver (1991) que explica que as organizações dependerão de seu grau de institucionalização – variando com as circunstâncias históricas, temporais e espaciais – para aderirem à mudança. Quanto maior o grau de institucionalização, menor será a chance de mudar a estrutura e vice e versa. Outro ponto que também merece destaque refere-se à liderança na condução do projeto.

Esse papel foi dado à agrônoma Lara Silvestrin, uma pessoa muito reconhecida no campo da agroecologia e considerada pelos agricultores da região como uma referência em agricultura sustentável. Para Eisenstadt (1989), o empreendedorismo institucional ocorrerá por meio da ação de indivíduos e grupos que assumam papéis de liderança em episódios que irão levar a construção de novas instituições. Diversos autores também destacam que o empreendedor institucional irá exercer um papel de entidade intersubjetiva fazendo com que diferentes grupos cooperem entre si na construção de significados que levem ao fortalecimento das relações contribuindo para a criação de novas formas de mercado (MARS E SCHAU, 2009; ALMEIDA, PAULA E PESSALI, 2014). Esse papel é evidenciado pela fala dos entrevistados:

*“Só para comentar houve uma pós graduação de biodinâmica no Peru e a Lara foi a única selecionada para fazer essa pós lá. Então ela é o meio entre a cooperativa e os produtores integrados a cooperativa. Ela é agrônoma e funcionária da cooperativa. Ela e o Leandro são as referências reais e que fazem um trabalho sério são essas duas pessoas.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Eu trabalho na Cooperativa já fazem 6 anos quase e aí trabalhando dentro deste projeto de viticultura orgânica e também desenvolvendo esse projeto de viticultura biodinâmica.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“ Eu fiz duas formações, uma aqui em Botucatu no Instituto Elo e fiz outra especialização depois lá no Peru, também em biodinâmica. E aí, então fui estudando e desenvolvendo aqui.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

O ato de engajar outros atores em prol de uma mudança faz parte da habilidade social que os empreendedores institucionais precisarão ter para analisar e adotar ações que levem outros indivíduos a cooperação. Dentro luz da discussão sobre empreendedores institucionais residem as competências que estes precisam ter para demonstrar aos demais envolvidos o *trade off* entre seguir um padrão legitimado ou ingressar em uma nova lógica.

As análises das entrevistas deixam em evidência a importância da figura de liderança que a cooperativa exerceu no projeto. Onde a organização aparece como um agente de mudança capaz de mobilizar recursos, interferir no comportamento de instituições e empresários e modificar o *status quo* do campo de atividades. As táticas para criar essas alianças estratégicas envolveram o processo de construção de significados coletivos sobre a produção biodinâmica por meio de uma série de práticas elaboradas com o intuito de gerar engajamento entre os atores.

*“A gente fez encontros aqui na Cooperativa, encontros técnicos né. Mas daí ali foi apresentado e falado do projeto, daí aqueles que têm interesse, eu vou inserindo.”* (ENTREVISTADO NÚM.1)

*“Se você chegar hoje e perguntar para um agricultor se ele sabe o que é uma linha biodinâmica, de um modo geral, eles não sabem o que é. Orgânica eles já sabem, me parece que está mais generalizado. Para que você consiga convencer os produtores da região é preciso ter muito talento e principalmente conhecimento técnico do assunto.”* (ENTREVISTADO NÚM. 3)

*“Mas, não é assim uma imposição da Cooperativa, parte do interesse deles, não tem como ser imposto né. A gente dá um norte né, para aqueles que querem aderir, a gente vai acompanhar, vai dar treinamento.”* (ENTREVISTADO NÚM. 2)

Devido a grande complexidade do método biodinâmico, inicialmente apenas dois produtores aceitaram fazer parte do projeto. Destacando que estes já possuíam um perfil voltado para a agroecologia, tendo inclusive, empreendimentos próprios nessa proposta. Para dar uma ideia de dimensão, esse número se torna ainda mais significativo quando comparado com a quantidade de produtores de uva orgânica, que de acordo com dados da Embrapa, gira em torno de 400 unidades agrícolas na Serra Gaúcha (EMBRAPA UVA E VINHO, 2020). Dado este que demonstra que a ideia do biodinâmico ainda é muito incipiente entre os viticultores, até mesmo entre aqueles que já atuam no segmento de orgânicos. Alguns trechos extraídos das falas dos entrevistados demonstram essa realidade:

*“São todos já produtores orgânicos que trabalham com a Cooperativa, então eles já estão nessa linha. Daí é claro né, que alguns tem mais abertura e mais interesse mesmo né.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“Eu fui convidada pela Lara para fazer parte de um projeto novo e foi um desafio que eu acabei aceitando. Eu já era parceira deles no orgânico e aí veio a proposta do biodinâmico.”*

(ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Eu já produzia orgânico né. Mas biodinâmico é muito mais complicado. Só que daí fui chamado para esse projeto e achei que seria bom tentar.”.*  
(ENTREVISTADO NÚM. 15)

A finalidade apresentada pela Cooperativa de constituir um projeto voltado para alimentação saudável por meio de práticas agrícolas de produção mais limpa também foi um dos motivadores que levaram os produtores a aderirem a experiência. A fala dos entrevistados demonstra essa motivação:

*“E a Rosangela (produtora), por exemplo, ela tem muito interesse né, ela é super dedicada, ela é uma pessoa que tem o perfil mesmo. E para ela já não é fácil, imagina para outros. Faz parte da filosofia de vida da família dela né, ali da Osteria e tudo, então quando é assim é mais fácil e ainda assim não é fácil, entendeu?”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“O Gilberto é outro, mas ele é de Caçapava do Sul, um pouco mais longe daqui. Ele já é nosso parceiro no orgânico e tem uma vinícola própria. Ele já vive isso sabe.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

Esse é um ponto importante a ser considerado pois demonstra que os produtores que aderiram ao projeto possuem em seus valores uma cultura que os leva a aceitar mudanças seguindo a direção da agricultura agroecológica. No processo de unir aliados e conquistar o apoio necessário para seguir adiante com o projeto Astral alguns atributos incorporados de práticas foram identificados pela pesquisa. A **tabela 9** apresenta esses achados.

Tabela 9. Práticas identificadas na formação de alianças e apoiadores

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Alianças e apoiadores</b>	Alianças estratégicas	A Cooperativa buscou aliança com produtores já adeptos da produção orgânica utilizando práticas como: sensibilização, encontros técnicos, visita as propriedades, conscientizações.	A ideia de mobilizar aliados entre os produtores que já atuavam em veias da agroecologia facilitou a entendimento e a aceitação de adesão a proposta biodinâmica.	Representação
	Apoio institucional	Apoio de instituições do setor que forneceram cursos, treinamentos,	Os participantes do projeto Astral puderam contar com o apoio de	Representação Normativas

		materiais didáticos, como: manuais, cartilhas, vídeos, procedimentos de campo, entrevistas com produtores.	instituições que representam a biodinâmica para estruturar a ideia dentro da concepção e das normas de cultivo dessa agricultura.	
	Habilidades sociais	Competências e habilidades identificadas na responsável pelo projeto na Cooperativa: - liderança; - conhecimento; - comunicação; - engajamento; - reputação; - capital social; - trajetória positiva; - respeito no campo; - referência entre os agricultores;	A coordenação do projeto é feita por um ator estratégico que possui habilidades sociais reconhecidas entre os produtores da região. Essas competências contribuíram para dar credibilidade da iniciativa junto aos produtores locais.	Representação
	Protagonismos	Uso de recursos próprios tanto da cooperativa quanto dos produtores envolvidos. Adaptação da estrutura, rotina de trabalho, práticas de cultivo. Conhecimentos e habilidades adquiridos para se tornarem biodinâmicos.	Os atores exerceram um protagonismo de mercado quando colocaram em prática o projeto Astral. Sendo os únicos entre os demais concorrentes do setor, o que demonstra representatividade no segmento de agricultura sustentável.	Representação Normativa
	Laços de confiança	Práticas que estimulam o desenvolvimento de laços entre a cooperativa e os produtores: - reuniões para discussão do projeto; - acompanhamento das rotinas de plantio; - capacitações periódicas; - valores pagos de acordo com o estabelecido e dentro dos % de mercado; - comunicação transparente.	A experiência trouxe reconhecimento de mercado tanto para a cooperativa quanto para os produtores. A linha de produtos biodinâmicos gerou notoriedade entre o campo social e mercadológico no qual os atores atuam fortalecendo a confiança em relação a marca.	Normativa Transação
	Significados coletivos	Práticas que contribuíram para formar significados coletivos: - Reconhecimento da importância da certificação; - Características peculiares da biodinâmica; - Valores de mercado; - Qualidade dos produtos; - Rotinas de plantio que incluem símbolos;	Para engajar aliados é preciso gerar entendimento e dos envolvidos. Para isso a Cooperativa desenvolveu junto aos produtores significados coletivos de trabalho que contribuíram para aceitação da proposta biodinâmica.	Representação Transação

Fonte: dados da pesquisa

As práticas mercadológicas identificadas referem-se envolvem principalmente representações e transações que auxiliaram a Cooperativa em seu trabalho de engajar os produtores de uva na experiência. Dando a eles um sentido para a mudança na forma de cultivo de suas propriedades. As práticas contribuíram para a formação de uma imagem cognitiva do mercado e dos ganhos e benefícios que poderiam ser atingidos por aqueles que fizessem fazer parte dele. Nesse contexto de união em prol de um objetivo comum, ao mesmo tempo em que alianças estavam sendo estabelecidas, novos recursos também estavam sendo mobilizados para estruturar esse projeto.

### **6.2.2 Estruturas e processos: os recursos necessários para produzir uvas biodinâmicas**

A produção biodinâmica possui significados próprios que a tornam muito diferente das demais formas de agricultura. Uma mistura de misticismo com métodos de cultivo que seguem rigorosas regras de controle e processos de certificação. Normas que ultrapassam a agricultura orgânica e que irão exigir uma mudança nas propriedades e na forma de viver do agricultor. Além disso, a biodinâmica também é regida por instituições que possuem uma função reguladora guiando a ação do produtor por meio de normas técnicas, morais e éticas.

Nesse contexto, a Cooperativa primeiramente precisou reorganizar seus recursos internos recombinação as atividades do setor de produção agrícola. Reestruturando cargos e funções (recursos humanos) para formar uma equipe capaz de realizar a instrução técnica dos produtores. A organização também criou um novo setor agrícola (biodinâmico), fez a aquisição de ferramentas, insumos e equipamentos para amparar a produção de uvas. Sendo importante enfatizar que para tornar os produtores em biodinâmicos foi necessária a transformação das propriedades de acordo com as normas exigidas pela certificação.

*“Não dá para ser uma coisa rápida de um convencional para um biodinâmico é complicado mesmo. Vai envolver a mudança inclusive na maneira de viver e de ver o mundo É algo muito profundo mesmo.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 5)

*“Ah, quero ser produtora biodinâmica, existe uma série de fatores, de implicações que você tem que fazer. Uma eu digo fazer para que você seja certificada biodinâmica todo o mês você deve fazer a aplicação de*

*um preparado. E além dos manejos, você trabalha bastante a preparação do solo e também a questão área do vegetal.” (ENTREVISTADO NÚM. 14)*

Assim, os recursos necessários para executar a experiência de uvas biodinâmicas ultrapassaram os limites da organização e seguiram para o campo de atuação dos produtores, mais precisamente, atingindo suas práticas de cultivo e áreas de plantio. O processo exigiu que os agricultores obtivessem a certificação Demeter Internacional em suas propriedades.

*“Na produção orgânica você pode comprar o composto pronto. Porém a lei da Demeter para produção bioinâmica diz que você tem que fazer o seu próprio composto usando aquilo que você tem na propriedade, desde o esterco dos animais domésticos até material de roçada, grama ou coisa assim e depois a gente adiciona alguns preparados para ajudar a fermentação e depois você faz a aplicação via solo, no caso.” (ENTREVISTADO NÚM. 8)*

*“Tem muita gente que segue o calendário biodinâmico e se diz produtor, mas ser produtor realmente nos é muito exigido. É bem complexo. Então, por exemplo, cada propriedade que é certificada tem que fazer todos os seus preparados. Os preparados são bem complexos e talvez isso já entre daí na parte da agronomia.” (ENTREVISTADO NÚM. 7)*

A certificação exigiu que tanto dos produtores quanto da cooperativa a adoção de série de mudanças estruturais e comportamentais, já que, para que o selo Demeter de biodinâmicos seja emitido, o produtor deverá passar por auditorias periódicas.

*“Sim, essas propriedades tem a certificação. Aqui no Brasil, a única empresa que fornece essa certificação é o IBD, então a gente tem eles certificados e todo o processo produtivo é certificado. Então, a gente tem esse cuidado para poder garantir ao consumidor que está tudo certo. Pelo menos que as normas estão sendo cumpridas com relação ao plantio.” (ENTREVISTADO NÚM. 1)*

*“Certificados, aqui na região sou só eu. Tem vários, vamos dizer, produtores que usam as práticas e fazem aplicações, mas certificados Demeter eu não conheço nenhum outro daqui... mas aqui com auditoria do IBD eu não conheço. O Gilberto Postal tem uma propriedade aqui em Bento Gonçalves, mas ele é lá de Caçapava do Sul, quase na fronteira.” (ENTREVISTADO NÚM.14)*

Diante deste panorama, para atingir seus objetivos os atores mobilizaram recursos e incorporaram práticas coletivas que se vinculam a processos de engajamento como a criação de confiança, a transmissão de conhecimentos e a colaboração entre as partes. Nesse processo a cooperativa adotou um papel de facilitadora entre o IBD (Instituto de Biodinâmica) representante da Demeter Internacional no Brasil e os produtores de uva. Cabendo ainda a equipe técnica da cooperativa realizar as vistorias nas propriedades para garantir que os produtores estavam seguindo as normas biodinâmicas.

Uma competência que precisou ser desenvolvida pelos membros da equipe liderados pela agrônoma da cooperativa:

*“Toda a parte burocrática, que seria a parte mais trabalhosa e que demanda bastante tempo, sou eu quem faço aqui. Eu faço para eles tudo isso, além do acompanhamento, das indicações, de tudo.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“Então, tem essa questão da parceria com a Cooperativa da vinícola Garibaldi e isso vem tudo por intermédio deles, eles acompanham a produção, a orientação e a certificação também. Daí o produto vai para eles de forma correta.”* (ENTREVISTADO NÚM. 15)

*“Vem a agrônoma que te acompanha e vai te orientando a fazer todas as aplicações mensais, faz os preparados na tua propriedade, faz o composto.”* (ENTREVISTADO NÚM. 15)

*“A gente prova isso pelo caderno de campo que tem todas as atividades que vocês faz. E esse livro é verificado e carimbado uma vez por ano.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“E aí a auditora vem e é preciso apresentar a nota fiscal de todos os insumos, o caderno de campo e ela dá uma caminhada por toda a propriedade.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

Esse é um processo muito complexo que irá envolver a adoção de uma série de práticas normativas pelos agricultores, além das normas, a mudança para biodinâmica também irá necessitar de recursos como a contratação de mão de obra externa e a preparação da compostagem feita artesanalmente. Para diferentes autores é o nível de envolvimento dos atores externos em um novo empreendimento que culminará na formação e a compreensão de significados compartilhados, feedbacks e recursos necessários para a mudança institucional

(GREENWOOD E SUDDABY, 2006; LOUNSBURY E GLYNN, 2001; ZOTT E HUY, 2007).

Para estabelecer um novo mercado será necessário que as pessoas contornem as estruturas existentes reunindo novas maneiras, a projeção de novas identidades sociais e a construção de novos tipos de redes de trocas (DAVID ET AL., 2013). O que irá requer que os atores experimentem novas práticas que podem ser codificadas, organizadas e institucionalizadas como uma nova organização forma tradicionais (WEBER ET AL. 2008, ZIETSMA E LAWRENCE 2010). Esses entre outros elementos são destacados na fala dos produtores como obstáculos enfrentados para adesão e até para permanência nessa forma de cultivo, devido ao tempo e ao custo e aos recursos humanos que precisam ser empregados.

*“Mão de obra. Eu vejo essas questões e também o custo em consequência por não ter mão de obra então você tem que contratar de fora. Então vai aumentar então o teu custo de produção. E também o clima daqui que não colabora muito.” (ENTREVISTADO NÚM. 16)*

*“Se você perguntar assim: não é viável porque tem muito mais custo ou porque não tem reconhecimento de mercado? As duas coisas, exige mais mão de obra. E que essa mão de obra é escassa aqui no interior, vamos dizer assim.” (ENTREVISTADO NÚM.3)*

Essas dificuldades representam os desafios específicos que os empreendedores institucionais enfrentam durante o processo de mudança, demonstrando que novas práticas organizacionais e espaços livres relacionais não são exógenos; eles devem ser criados em conjunto por todos os atores envolvidos. A **tabela 10** elaborada a partir da análise dos dados da pesquisa apresenta os principais atributos identificados durante essa etapa.

Tabela 10. Práticas identificadas na mobilização de estruturas e processos

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Estruturas e processos</b>	Regras e normas	Práticas que demonstram as normas biodinâmicas: - Regulamentos; - Normativas; - Calendário biodinâmico; - Caderno de campo; - Registros de aplicações; - Regras e procedimentos para cada etapa do processo; - Auditorias;	A agricultura biodinâmica é composta por uma série de normativas que orientam a produção e o plantio e que precisaram ser entendidas e incorporadas nas rotinas dos atores que fazem parte do projeto.	Normativas

		- Certificação biodinâmica.		
	Metodologia	Metodologia orientada por meio de práticas para a conversão da propriedade em uma unidade biodinâmica: forma de plantio, cuidados com a natureza, descarte, separação de lixo, reaproveitamento de resíduos, forma de tratar os animais, compostagem, maneira de fazer os preparados biodinâmicos.	A transformação de uma propriedade para biodinâmica segue métodos que envolvem tanto normativas quanto representações simbólicas que irão dar formato a ideia de um organismo vivo de cultivo.	Representação Normativas
	Processos internos	Práticas que criaram ou alteraram processos como: - produção; - comercialização; - marketing; - treinamentos; - desenvolvimento de produtos; - inovação.	A experiência de produzir produtos biodinâmicos envolveu uma mudança nos processos já consolidados pela Cooperativa em diferentes áreas organizacionais.	Normativas Transação
	Estrutura	Práticas relacionadas a alteração estrutural: - criação de um setor biodinâmico; - alteração da área de cultivo; - adaptação da propriedade agrícola; - criação de biofábricas para compostagem.	Mudanças estruturais que precisaram ser realizadas tanto na Cooperativa quanto nas propriedades dos agricultores para que alcançar o objetivo de produzir uvas biodinâmicas.	Normativa Transação
	Cultivo e manejo	Práticas relacionadas a rotina de cultivo dos agricultores: - elaboração dos preparados biodinâmicos; - aplicações; - compostagem; - preparação do solo; - rotinas de cultivo de acordo com calendário; - reaproveitamento de resíduos.	Para tornarem-se biodinâmicos, os produtores precisaram adaptar suas rotinas de cultivo de acordo com os conceitos e as normativas exigidas pelas instituições que regem a biodinâmica.	Representação Normativa Transação
	Recursos	Recursos que envolvem práticas: - mão de obra qualificada; - insumos preparados pelo próprio agricultor; - habilidades e conhecimentos técnicos; - materiais didáticos; - espaços adequados; - ferramentas adequadas; - materiais necessários para o plantio.	A mudança para produção biodinâmica exige a mobilização de diversos recursos que irão envolver práticas para serem incorporados nas rotinas dos envolvidos com o projeto.	Normativa

Fonte: dados da pesquisa

Os recursos necessários para implementar a experiência de produzir uvas biodinâmicas levou a cooperativa e os produtores a alterarem suas estruturas e seus processos de produção. As análises demonstraram que esse processo foi formado por atributos-chaves compostos por práticas que levaram a reestruturação do processo produtivo da uva. As práticas mercadológicas identificadas nessa fase relacionam-se principalmente às normativas e àquelas capazes de transmitir aos atores as regras, normas e regulamentos do campo biodinâmico.

A delimitação do sistema de produção biodinâmica foi formada e com isso novas práticas foram incorporadas à forma de trabalho dos produtores. Por meio de manuais, ferramentas, materiais e artefatos uma nova metodologia de plantio passou a ser adotada sendo capaz de transformar as propriedades como um todo, dada a visão holística de fazendas como organismos vivos que a biodinâmica possui. Desenvolvendo assim um “trabalho fronteiriço” de criação de novos espaços experimentais produtivos.

### **6.3 A SUSTENTAÇÃO PARA LEGITIMAR A MUDANÇA**

Para Zucker (1977), a complexidade do processo de mudança institucional reside na dificuldade existente em conectar as ações dos atores a uma estrutura social maior, o campo em si. O autor afirma que o reconhecimento da mudança pelo campo em que os empreendedores atuam é uma das etapas mais complicadas devido à falta de clareza sobre as definições de produto, a estrutura da indústria e a dependência dos relacionamentos já existentes. E que, além disso, será preciso transpor uma lógica dominante que já é aceita pelos componentes desse campo orientando suas ações e decisões.

Quando confrontados com a incerteza, os indivíduos tendem a se opor e até mesmo resistir ao novo caminho. Por isso, a legitimação de um novo mercado é um processo demorado, que pode chegar a ultrapassar décadas, e que envolverá ações políticas e alianças estratégicas elaboradas, para aos poucos ir interrompendo o consenso vigente. A legitimação do coletivo envolve negociar e estabelecer regras e objetivos acordados entre os intermediários e ainda promover um trabalho junto ao mercado, como a promoção e a difusão do novo produto ou serviço.

Além disso, estudos apontam que à medida que um coletivo se torna mais estabelecido, pode atingir um número crescente de atores do mercado em níveis cada vez mais elevados, incluindo outros níveis de meso atores, por exemplo. Em suma, a medida que cada nível social se fortalece diferentes quadros são estabelecidos dentro do sistema de mercado: quadros através dos quais os atores são cumulativamente habilitados e encorajados a participar (BAKER ET AL., 2019; CHANEY ET AL., 2019; DOLBEC E FISCHER, 2015; KJELLBERG E OLSON, 2017).

É nesse contexto que a Cooperativa Garibaldi, em seu papel de agente de mudanças, precisou enfrentar duas frentes de legitimação: a primeira refere-se a aceitação dos novos padrões de produção pelos agricultores e a difusão destes para novos indivíduos. A segunda refere-se ao reconhecimento dos produtos biodinâmicos pelo mercado, ou seja, pelos consumidores em si. Nas duas perspectivas, as ações realizadas envolveram diferentes práticas voltadas para a criação de significados coletivos buscando criar um senso de concordância sobre o novo.

Nesse contexto, a cooperativa passou a agir para legitimar a mudança junto ao mercado e seus atores por meio de sua continuidade. Um processo de aceitação e incorporação de novas práticas nas rotinas dos envolvidos que levou ao fortalecimento dessa veia produtiva no campo. Essa consolidação junto aos produtores foi uma consolidação necessária para que a produção de uvas biodinâmicas atingisse maior quantidade, se tornasse “madura” possibilitando a criação de uma linha de produtos. Ressaltando que estes produtos eram inéditos no mercado e por isso, tornou-se necessário seu lançamento e apresentação aos consumidores.

Assim, a **figura 21** apresenta esse processo dividido em duas frentes: a aceitação dos produtores e a apresentação aos consumidores formadas por atributos criados para nortear a sustentação da mudança.

Figura 21. A sustentação da mudança do novo mercado



Fontes: dados da pesquisa

A figura demonstra que os atributos relacionam-se a elementos capazes de gerar entendimento e concordância a respeito da biodinâmica, tanto nos produtores quanto nos consumidores. A sustentação das mudanças no campo foi identificada como um processo complexo, repleto de significados, que levou a transformação nas formas de perceber os valores de produção e consumo, rompendo com padrões e paradigmas estabelecidos..

### 6.3.1 Aceitação dos produtores: a legitimação da viticultura biodinâmicas

O processo de legitimar uma mudança em um campo traz consigo o desafio de criar entre os envolvidos a aceitação coletiva do novo modelo proposto e suas práticas de funcionamento. Dando sequência ao trabalho desenvolvido pelo empreendedor institucional, após mobilizar será necessário gerar, entre os envolvidos, um senso para que os atores mantenham-se firmes no propósito de levar adiante o que mudou. Para Lusch e Watts (2018) é preciso desenvolver um nível de concordância para que os aliados se engajem em um mesmo sentido.

Diante deste cenário, a influencia da cooperativa Garibaldi foi fundamental para que os produtores de uva entendessem o conceito em si e todas as mudanças e adaptações que

seriam necessárias para ingressar e permanecer na biodinâmica. Já que em sua composição há um misto entre misticismo e padronização. As mudanças para constituir então esse novo mercado, devido a todo o seu contexto, condicionaram-se assim a aceitação e a incorporação das práticas que irão nortear o seu funcionamento.

Na fala dos entrevistados torna-se bastante perceptível um entendimento claro a respeito da grande complexidade que envolve a escolha de fazer parte desse universo agrícola:

*“Eu fiz foi pelo apoio da família, a gente é muito voltado para o conhecimento. Então, isso me facilita bastante, essa estrutura através do conhecimento.”* (ENTREVISTADO NÚM. 15)

*“Tem muita gente que segue o calendário biodinâmico e se diz produtor, mas ser produtor realmente nos é muito exigido. É bem complexo. Então, por exemplo, cada propriedade que é certificada tem que fazer todos os seus preparados. Eu faço os meus. Eu sou biodinâmica.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Para o orgânico já fica mais complicado por conta da cultura toda e do uso de agrotóxicos. Na biodinâmica envolve, além disso, outras coisas, como os calendários, os preparados. Tem que estar a fim mesmo.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

Assim, é possível afirmar que a capacidade empreendedora dos produtores que tornaram-se biodinâmicos é demonstrada por meio da sua permanência nessa forma sustentável de plantio e na disseminação dessa experiência em seus meios. O que deu olhos a outros sobre a possibilidade real de constituir um novo sistema alternativo de alimentos. Destacando a incorporação da filosofia biodinâmica em suas vidas, nas rotinas diárias de trabalho e também em seus empreendimentos individuais.

Por meio das falas dos entrevistados verifica-se a satisfação em fazer parte do projeto e, da permanência destacada pelos seus planos para o futuro.

*“Hoje eu sou biodinâmica e nada me faria mudar agora. Porque tem todo esse investimento que é uma série de coisas. Mas eu tenho esperanças que um dia eu chegue em um ponto de equilíbrio, claro que com ajuda do clima que com poucas aplicações eu consiga produzir isso e reduzir custos.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Então tem esse retorno, tem essa satisfação de ver as pessoas se sentirem bem, um bem estar. Isso me basta. É bem tranquilo. E também a troca de experiências, aqui a gente recebe estudantes de agronomia, de*

*nutrição. E acaba se tornando referencia.” (ENTREVISTADO NÚM. 14)*

*“Até porque é um descobrir diário. Você tem que olhar para a natureza e entender o que é que ela está te perguntando. Você tem que ter essa sensibilidade. Por isso eu busco o conhecimento no dia a dia.” (ENTREVISTADO NÚM. 15)*

Assim, entende-se que os produtores incorporaram a biodinâmica em suas rotinas diárias de vida sendo algo que se tornou, pouco a pouco, legítimo para eles. Essas mudanças romperam estigmas demonstrando aos demais atores do campo que novas formas de produção sustentável são possíveis na viticultura. Além disso, para que os produtos biodinâmicos pudessem obter o selo Demeter Internacional, a cooperativa exigiu que os produtores participantes do projeto obtivessem a certificação em suas propriedades. Demonstrando assim ao mercado, o uso de padrões de qualidade aceitos em todo o mundo.

A adoção da certificação Demeter trouxe clareza, principalmente para os produtores, a respeito dos requisitos necessários para se tornar um produtor biodinâmico certificado. Esse processo favoreceu a legitimação cognitiva junto aos demais atores do campo demonstrada o que a biodinâmica. Assim, minimizaram-se assim as expectativas e também as frustrações geradas em relação à mudança. Esse fato corrobora com Oliver (1991), quando propõe que, em campos que estão sendo construídos reside uma alta incerteza e por isso, existe uma necessidade maior de regras e normas formais que deixarão os atores são mais seguros e com isso, propensos ao engajamento.

A estabilidade da agricultura biodinâmica ampara-se por meio de um conjunto de instituições representativas do setor, como as associações e os institutos de biodinâmica, que irão normalizar o mercado por meio de regras, normas, padrões, certificações, etc.

*“Essas propriedades tem a certificação. Aqui no Brasil, a única empresa que fornece essa certificação é o IBD, então a gente tem eles certificados e todo o processo produtivo é certificado. Então, a gente tem esse cuidado para poder garantir ao consumidor que está tudo certo. Pelo menos que as normas estão sendo cumpridas com relação ao plantio.” (ENTREVISTADO NÚM. 7)*

Legitimar a produção no campo trouxe à tona as dificuldades na quebra de padrões estabelecidos e fortalecidos pelas normas, regras e convenções que os regem. Ao propor novas práticas normativas os empreendedores institucionais irão se envolver em uma série de

divergências entre atores institucionais e suas regulamentações de mercado (GARUD E KARNØE, 2001; GARUD ET AL., 2007; BATTILANA, 2006). Ao adotarem a certificação biodinâmica em suas propriedades os agricultores optaram por uma nova lógica produtiva e, legitimando assim a sua escolha.

*“A certificação te dá um aval do teu trabalho, digamos assim. Ela te ajuda a te projetar. A certificação orgânica, por exemplo, ela tem um custo e você pode fazer ela em grupo. O selo Demeter é internacional.”* (ENTREVISTADO NÚM. 5)

*“Uma eu digo fazer para que você seja certificada biodinâmica todo o mês você deve fazer a aplicação de um preparado. E além dos manejos, você trabalha bastante a preparação do solo e também a questão área do vegetal.”* (ENTREVISTADO NÚM.15)

*“Por eu ser já certificada orgânica é automático, mas assim, vem uma agrônoma que te acompanha e vai te orientando a fazer todas as aplicações mensais, faz os preparados na tua propriedade, faz o composto. A gente prova isso pelo caderno de campo que tem todas as atividades que vocês faz.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

No entanto, a rigidez e complexidade das normas biodinâmicas principalmente em relação à preparação de manejos e métodos de plantio foi identificado pela pesquisa como o principal motivo para um número tão pequeno de adeptos a proposta da cooperativa. Essa razão foi destacada em trechos retirados da fala dos entrevistados:

*“Por exemplo ali na Cooperativa eu não sei ao certo mas devem ter uns 400 sócios, desses devem ter uns 10 ou 12 orgânicos e desses uns dois são biodinâmicos, .o restante é agricultura tradicional”.* (ENTREVISTADO NÚM. 4)

*“E ela até me disse: Bah, só tem tu aqui Rosangela, o Gilberto em Caçapava e a Eco Citrus em Montenegro que também tem alguma coisa. E daí a gente teria que formar um grupo e entre nós mesmos fazer essas visitas e esse tipo de auditoria entre produtores mesmo.”* (ENTREVISTADO NÚM. 14)

*“Claro que você tem que ter um guia escrito, mas a prática do dia a dia não supera. Essas normas são importante sim, mas a rigidez delas acaba dificultando para quem quer entrar”.* (ENTREVISTADO NÚM. 16)

Na prática, quando se tornaram certificados os produtores passaram a incorporar um processo de institucional que envolveu a padronização de atividades por meio de normas e auditorias e que envolveram a mudança de comportamentos e padrões que levaram a criação de um ambiente social estável. Dentro dessa lógica, sustentar a mudança foi um processo que envolveu uma série de atributos incorporados de práticas visando dar legitimidade necessária para essa nova forma de produção. A **tabela 11** apresenta as principais práticas que foram identificadas durante esse processo.

Tabela 11. Práticas identificadas na aceitação dos produtores biodinâmicos

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Aceitação dos produtores</b>	Padrões de produção	Práticas desenvolvidas padronizar a produção: - padrões de qualidade; - normas para cada etapa do processo produtivo; - controles e avaliações; - processo produtivo; - insumos feitos artesanalmente; - medição de teores e nutrientes;	A produção biodinâmica possui padrões que devem ser seguidos pelos produtores em suas plantações e pela Cooperativa durante o processo produtivo para que possam obter a certificação biodinâmica.	Normativas
	Cultivo e manejo	Novas práticas de cultivo foram incorporadas a rotinas dos atores: - Visão de organismo agrícola; - Respeito aos ciclos da colheita de acordo com o período planetário - Adaptação das rotinas diárias do campo dentro da concepção biodinâmica;	Os participantes do projeto Astral passaram a adotar novas práticas em suas rotinas de vida que os transformaram efetivamente de produtores tradicionais e orgânicos para produtores biodinâmicos.	Representação Normativas
	Auditorias	Práticas de controle e verificação necessárias para reconhecimento da propriedade como biodinâmica: - Visitas de campo; - Auditorias internas; - Cadernos de campo; - Registro de aplicações; - Origem dos insumos; - Evidências em geral.	A Cooperativa realiza junto aos produtores um acompanhamento para garantir que a produção biodinâmica esteja sendo realizada de acordo com as normas e regras exigidas pelos órgãos que regem a agricultura biodinâmica.	Normativas
	Certificação biodinâmica	Práticas necessárias para obter a certificação biodinâmica: - Padrões de produção; - Registros de acompanhamento; - Controles; - Normas;	A certificação biodinâmica irá garantir que a produção siga normas internacionais de qualidade para produtos biodinâmicos, trazendo legitimidade para produtores e para	Normativa Transação

		- Auditoria externa;	os produtos.	
	Juízos de valor	Práticas para a criação de novos juízos de valor sobre a produção: - Produção como um ser vivo; - Compreensão do esgotamento do solo; - Entendimentos sobre a influência da astrologia; - Visão holística da propriedade; - Interconexão dos minerais, vegetais e forças planetárias.	Os atores adquiriram novos juízos de valor, aptidões e conhecimentos que os transformaram em produtores biodinâmicos. Um processo que envolveu de mudança de comportamento e dos entendimentos coletivos.	Representação
	Legitimação	Práticas que trouxeram legitimação da biodinâmica entre os atores envolvidos: - aceitação e acreditação da produção; - sentimento de fazer parte de um grupo; - viabilidade da produção; - obtenção da certificação e do selo biodinâmico; - difusão dos resultados: entrevistas, vídeos, palestras, apresentações, conferências, etc.	O sucesso da experiência trouxe para os envolvidos legitimidade em seu campo de atuação., demonstrando aos demais atores que a cultura de uvas biodinâmicas é uma possível de ser realizada.	Representação Normativas Transação

Fonte: dados da pesquisa

Para manter a mudança iniciada foram necessárias práticas que contribuíssem para a legitimação coletiva da biodinâmica no campo. As análises identificaram que esse processo foi formado por práticas mercadológicas, ligadas principalmente a normatização, incorporadas a atividades com o intuito de implantar o padrão mundial biodinâmico. As práticas trouxeram confiança e a credibilidade ao campo que estavam sendo formado. Dessa forma, entende-se que além da validação dessa forma de produzir, as práticas também foram importante para estruturar o setor e sustentar a constituição do novo mercado como um todo.

### 6.3.2 Apresentação aos consumidores: a entrada dos novos produtos

Os mercados são arenas sociais compostas por vários elementos que vão além das relações clássicas entre empresa-cliente, produtos e trocas econômicas. Sua formação exigirá que uma lógica institucionalizada seja transformada, portanto, a mudança do mercado é o surgimento e a institucionalização de novas soluções (HUMPHREYS, 2010; HUMPHREYS

E CARPENTER, 2018). O processo de desinstitucionalizar um mercado deverá envolver a formação de opinião sobre o novo e tem especial força quando é proveniente de atores como consumidores, especialistas, ambientalistas e grupos de interesse, por exemplo. (SCHNEIBERG E LOUNSBURY, 2008; SOULE, 2012).

Seguindo esse entendimento torna-se evidente que o selo biodinâmico é capaz de representar para o toda a autenticidade do produto em todas as instâncias (produtores, cooperativa, consumidores). Um atributo importante e necessário para demonstrar a imagem de um mercado confiável que segue normas e padrões rígidos de certificação. Percebe-se assim que a certificação se tornou uma prática, pois demonstrou ao consumidor o universo ao qual os produtos pertencem. O que, de certa forma, estará conectando os indivíduos de mercado: a cooperativa colocando o selo Demeter em seus produtos estará garantindo ao consumidor que a produção segue padrões, legitimando assim a origem da uva como biodinâmica.

*“Então, a gente tem esse cuidado para poder garantir ao consumidor que está tudo certo. Pelo menos que as normas estão sendo cumpridas com relação ao plantio.” (ENTREVISTADO NÚM. 1)*

*“Porque assim aqui existem feiras de produtores orgânicos e então se eu for lá e disser que eu sou biodinâmica eu vou ter que provar isso. Então as pessoas não tem essa comprovação.” (ENTREVISTADO NÚM. 3)*

*“O selo é uma garantia de que existe alguma instituição, alguma auditoria para certificar realmente se o produtor é orgânico ou biodinâmico.” (ENTREVISTADO NÚM. 13)*

*“Seria assim como um reconhecimento de que todos os produtores estão seguindo um mesmo padrão. Isso traz legitimidade principalmente no exterior.” (ENTREVISTADO NÚM. 12)*

A certificação estará também ajudando a formar uma imagem sobre questões ligadas à legitimidade e à própria concepção do ambiente: como esse mercado funciona e quais valores estão envolvidos nele. Assim, entende-se que a adoção do selo nos produtos biodinâmicos pode ser vista como uma ponte para a legitimação do mercado despertando nos consumidores o entendimento sobre o consumo sustentável próprio da biodinâmica.

Outras ações foram criadas pelos empreendedores institucionais com o intuito de explorar novos campos ligados a movimentos de alimentação saudável e consumo consciente,

como por exemplo, o *slow food*. A estratégia de atingir restaurantes e demais locais que fazem parte desse sistema é destacada na fala dos entrevistados demonstrando que os produtos biodinâmicos são apreciados pelos consumidores adeptos desse movimento.

*“Meu restaurante faz parte de um movimento alimentar chamado slow food. Então, eu só comercializo a uva e seus excedentes e os demais alimentos que eu produzo são utilizados todos no meu restaurante.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 8)

*“Bom, o espumante são poucas unidades e ele está sendo vendido mais aqui mesmo no varejo da loja e pela internet. Também em restaurantes aqui da região, principalmente os restaurantes slow food que tem esse conceito de agricultura mais sustentável e tal. Mas em supermercados assim normais não. Até porque é pouca quantidade né.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 2)

*“Nesses lugares em que as pessoas têm um pouco mais de consciência sobre a alimentação é onde esses produtos são valorizados. É lá que as pessoas buscam mesmo e valorizam.”* (ENTREVISTADO NÚM. 12)

Com relação ao *Slow Food* esse é um movimento que surgiu na década de oitenta na Itália, como contraposição filosófica, política e ideológica ao modelo de alimentação *fast-food*. Tendo como missão salvaguardar as culturas e tradições locais que contribuem e compõem a diversidade alimentar, valorizando os saberes, os produtos e as pessoas (SLOW FOOD BRASIL, 2021). Organizado em redes de atuação local e articulação global, o movimento está presente em mais de 160 países e conta com mais de 1600 núcleos de ação local.

É importante destacar que a venda em locais selecionados, como lojas e restaurantes pertencentes a movimentos alimentares como o *slow food*, deve-se, principalmente, a estratégia de vendas adotada pela cooperativa. Uma vez que foi percebida uma grande dificuldade de comercialização em grandes redes varejistas. Evidenciando que este ainda é um mercado restrito e que precisa ser legitimado, inclusive dentro do campo de consumo sustentável. Já que, a biodinâmica em si segue desconhecida do público em geral.

*“Aqui a gente tem o suco biodinâmico e o espumante. O suco está bem difícil de comercializar porque a Cooperativa trabalha com supermercados e as pessoas no geral não sabem o que é um alimento biodinâmico.”* (ENTREVISTADO NÚM. 1)

*“O orgânico já é difícil, muita gente não sabe o que é e o biodinâmico ainda mais. Então quem conhece são as pessoas que estão envolvidas de alguma forma com a agricultura ou com a antroposofia, com a medicina, a pedagogia, a filosofia. Enfim, com as outras áreas, não são muitas pessoas.” (ENTREVISTADO NÚM. 1)*

Outro ponto de dificuldade comercial refere-se falta de apoio institucional para disseminar junto aos consumidores em geral, uma visão sobre o que é o alimento biodinâmico. Uma vez que as instituições que representam esse setor enfatizam mais a filosofia que envolve a produção desses alimentos. A parte comercial em si, segue pouco explorada. Os trechos retirados das falas dos entrevistados demonstram essa realidade:

*“Se tivesse alguma instituição que conseguisse fazer esse trabalho com o consumidor de conscientização e de informação seria muito importante porque eu vejo que essa é uma dificuldade não só da Cooperativa, mas de quem trabalha com biodinâmicos em geral. Então, essa é uma questão importante.” (ENTREVISTADO NÚM. 2)*

*“Começa lá de trás, de vendedores conscientes do que eles estão comercializando até a conscientização do consumidor que vai lá comprar o produto. Saber qual é a diferença, o que ele tá levando para casa.” (ENTREVISTADO NÚM. 6)*

*“O que é isso poderia ser ressaltado por meio de propaganda informativa. Hoje, se tu vai em uma feira, tu encontra esses produtos dentro de núcleos orgânicos, por isso eu te falei, a biodinâmica se confunde muito com o orgânico, é uma vertente, mas com diferenças.” (ENTREVISTADO NÚM. 13)*

*“Por exemplo, os vinhos naturais que eu vendo, depois de uma entrevista que dei ao Globo Rural em 2017 houve um aumento da procura pelos produtos e visitas na sua propriedade. Eu também participo de uma feira de vinhos naturais que ocorre na cidade de São Paulo anualmente com mais de 100 produtores do Brasil e do mundo.” (ENTREVISTADO NÚM. 10)*

Mesmo enfrentando as barreiras e dificuldades iniciais inerentes de ter um produto novo aceito plenamente pelo mercado, os atores acreditam que o futuro da viticultura biodinâmica é promissor e percebem que já houve um crescimento significativo desde o início do projeto até os dias de hoje. Fato que traz consigo a esperança de que o mercado venha a se tornar consolidado com o passar do tempo e com o entendimento das pessoas a respeito dos benefícios de consumir alimentos biodinâmicos.

*“Eu acho que hoje não é um mercado consolidado, mas eu acho que tá crescendo muito de quando eu comecei com isso para cá. Eu acho que as pessoas só consomem algo se fizer sentido para elas. Talvez essa explicação tenha que chegar para as pessoas porque a gente vê que elas não sabem o que é isso. O que que é o biodinâmico?”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 11)

*“Talvez o desafio da biodinâmica seja esse. Falar o benefício, mostrar para as pessoas que um produto biodinâmico comparado com a agricultura normal tem mais nutrientes, ou um efeito diferente no corpo, isso talvez faria as pessoas se interessarem mais pelo biodinâmico.”*  
(ENTREVISTADO NÚM. 10)

*“O futuro é promissor. Mas não, ele não está legitimado. Porque as pessoas tem medo e não querem fazer o seu trabalho porque eles precisam que essa produção não se perca. Medo da mudança, de ficar sem o respaldo econômico. Você tem que começar a trabalhar a mudança e a mudança é muito demorada.”* (ENTREVISTADO NÚM. 8)

*“Eu acho que apesar de todas as dificuldades que existem a tendência é aumentar. A população quer produtos mais saudáveis. Acho que vai haver mais espaço e oportunidades de exploração junto aos consumidores.”* (ENTREVISTADO NÚM. 9)

*“Sem contar que se você tiver um selo biodinâmico é uma grande oportunidade de vender lá fora. Então um selo que diferencia um produto está agregando valor. Então caberia aos empresários e as cooperativas vislumbrarem esse mercado.”* (ENTREVISTADO NÚM. 4)

A **tabela 12** composta pela análise dos dados da pesquisa apresenta os principais atributos que identificados durante o processo de apresentação da nova linha de produtos aos consumidores. Os atributos foram incorporados de práticas que buscaram transmitir ao mercado a concepção dos biodinâmicos.

Tabela 12. Práticas de apresentação dos produtos aos consumidores

<b>Eixo temático</b>	<b>Atributos</b>	<b>Evidências de práticas</b>	<b>Análises</b>	<b>Tipos de práticas mercadológicas</b>
<b>Apresentação ao mercado</b>	Identidade do produto	Práticas utilizadas para apresentar as características do produto: - Nome; - Marca; - Selo de qualidade; - Rótulo; - Edição limitada;	A concepção do produto foi elaborada com elementos de marketing que demonstrem ao consumidor a sua representatividade, conceito, valor	Representação Transação

		- Produtos com identidade e significado.	agregado e diferencia competitivo.	
	Imagem	Práticas que auxiliaram a formar uma imagem do produto no mercado: - Opinião de especialistas em sites, blogs, jornais e revistas; - Recomendações por influenciadores do setor; - Lançamento do produto nos principais eventos da área; - Participação em feiras; - Exclusividade, número limitado de garrafas.	A criação da imagem do produto no mercado utilizou estratégias voltadas para a formação de opinião junto aos principais representantes e influenciadores do mercado de vinhos.	Representação Transação
	Qualidade	Práticas para demonstrar aos consumidores a qualidade do produto: - padrões de qualidade declarados; - certificação biodinâmica; - selo biodinâmico;	O selo de certificação biodinâmica comprova a qualidade dos produtos e serviços por meio de análises e requisitos que demonstram a todo o setor a confiabilidade do produto.	Normativas Transação
	Movimento alimentar	Práticas que associam o produto a movimentos alimentares, como o <i>slowfood</i> : - Ações comerciais voltadas para a comercialização em restaurantes, cantinas, estabelecimentos que façam parte do movimento <i>slowfood</i> .	Estratégia de explorar um nicho dentro de um nicho, associando os produtos a movimentos de alimentação saudável e significativa, como o <i>slowfood</i> . Busca pelo reconhecimento do público que frequenta esses locais.	Representação Transação
	Mercado restrito	Práticas comerciais para difusão do produto em grupos de consumidores que já possuem um conhecimento prévio sobre biodinâmica. - grupos adeptos da antroposofia; - eventos de consumo consciente; - feiras e eventos internacionais; - revistas, blogs, sites e participação em programas e canais digitais, de rádio e TV.	A agricultura biodinâmica ainda é desconhecida dos grandes públicos de consumidores. A Cooperativa identificou a necessidade de elaborar estratégias para introduzir o produto em círculos sociais que já possuem conhecimento sobre o assunto e percebam o valor do produto.	Representação Transação
	Marketing educativo	Práticas para conscientização do consumidor: - campanhas educacionais; - demonstração dos valores do produto; - representações que	Desenvolvimento de estratégias de comunicação voltadas para a criação de uma visão no consumidor sobre a agricultura biodinâmica. Processo	Representação Transação

		traduzam toda a concepção da biodinâmica - formação de entendimento coletivo por parte dos consumidores	similar ao que a Cooperativa realizou com a agricultura orgânica quando esta chegou aos mercados brasileiros.	
--	--	---	---	--

Fonte: dados da pesquisa

As análises demonstram que a introdução da linha de produtos Astral no mercado foi um processo que envolveu atributos capazes de demonstrar ao consumidor o que é a biodinâmica em si. Justamente pela falta de um conhecimento geral sobre esse tipo de agricultura, inclusive entre os consumidores de produtos orgânicos. Assim, houve a necessidade de criar práticas promocionais visando à compreensão do valor produto e da diferenciação dos produtos, ou seja, despertar uma percepção sobre o seu valor.

Ressalta-se, no entanto, que devido ao pouco tempo de lançamento dos produtos no mercado, a Cooperativa encontra-se ainda em um processo de construção comercial dos produtos. Um importante trabalho que vem sendo desenvolvido por meio da avaliação dos resultados das vendas e do *feedback* recebido dos consumidores. Por meio da análise dessas informações a Cooperativa irá redimensionar seus planos para o futuro, realizando as alterações necessárias para que o produto ganhe espaço no mercado e passe a ser reconhecido entre os atores.

Uma forma de entender os mercados é considerá-los como campos organizacionais que abrangem um conjunto de instituições que interagem entre si criando novas formas organizacionais e viabilizando mudanças estruturais em campos altamente institucionalizados. Sendo assim, é possível afirmar que a institucionalização é um conceito amplo e não deve ser limitada as instituições formais, podendo ser compreendida também por meio de práticas persistentes, entendimentos e regras compartilhadas por atores em um determinado campo organizacional (LAWRENCE E PHILLIPS 2004).

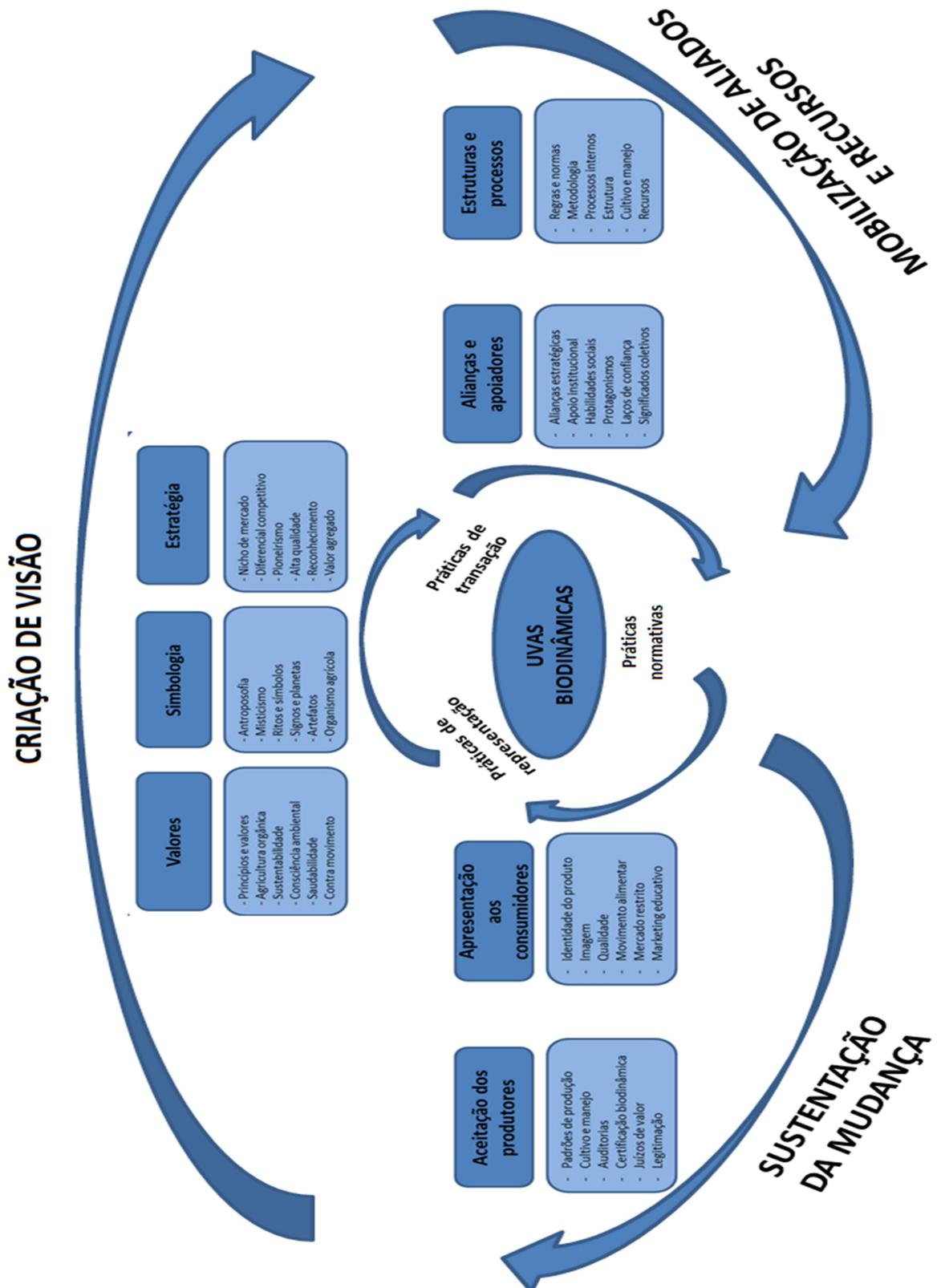
Sendo o empreendedorismo institucional um conceito que envolverá a capacidade dos atores de criar significados por meio do uso estratégico de símbolos e linguagens próprias (MUNIR E PHILLIPS, 2005; SUDDABY E GREENWOOD, 2005). A análise do processo de empreendedorismo institucional que ocorreu no caso da Astral demonstrou que as três etapas grandes etapas do processo: *criação de visão, mobilização de aliados e mudança institucional foram compostas de determinados atributos que correspondem aos elementos necessários*

*para promover, em cada uma delas, os entendimentos coletivos necessários para que a mudança pudesse ser criada.*

Esses atributos, no entanto, dependerão de práticas mercadológicas: representação, transação e normativas que serão incorporadas as rotinas dos atores envolvidos no processo de mudança. As práticas foram capazes de conduzir gradualmente os produtores de uva a se tornarem biodinâmicos. Transformando o que inicialmente era uma abstração de uma nova forma de mercado em um mercado constituído.

As práticas foram incorporadas em micro atividades que trouxeram aos envolvidos um sentido sobre o real significado de ser um produtor biodinâmico. Por meio delas foi possível criar uma compreensão e posteriormente, uma legitimação da experiência proposta pela cooperativa. A **figura 22** formulada com base no modelo teórico do estudo apresenta um desenho completo do processo de empreendedorismo institucional identificado no caso, unificando as três etapas que o compõem com as práticas mercadológicas.

Figura 22. Desenho do processo de empreendedorismo institucional e as práticas que influenciaram a construção do mercado de uvas biodinâmicas



Fonte: elaborado pela autora

Sendo importante ressaltar que o framework teórico deste estudo propunha que cada uma das etapas do processo de empreendedorismo institucional seria viabilizada por um determinado tipo de prática de mercado. Nele estipulou-se que para *criar a visão das mudanças* seriam necessárias *práticas de representação*, para *mobilizar aliados e recursos* seriam utilizadas *práticas de transação* e que a *sustentação* desse processo de mudança aconteceria por meio de *práticas normativas*.

Contudo, durante as análises, evidenciou-se que os três tipos de práticas mercadológicas ocorreram simultaneamente durante todo o processo de empreendedorismo institucional. Incidindo em maior ou menor grau de acordo com os atributos elencados em cada uma das etapas. Dessa forma, o desenho foi criado em formato de espiral para transmitir a ideia de que a formação do mercado é um processo em constante movimento e que as práticas que o compõem giram em torno dessa construção.

Essa identificação demonstra que as práticas mercadológicas são moldáveis ao contexto podendo ser elaboradas de forma situacional de acordo com os objetivos de cada etapa do processo de empreendedorismo institucional. Assim, a estruturação das práticas deverá ser feita de maneira flexível para que elas possam ser alteradas ou reformuladas de acordo com a evolução que o mercado apresentar. Já que assim como próprio mercado elas também estarão em movimento.

A pesquisa demonstrou que à medida que os produtores incorporaram as práticas em suas rotinas, gradativamente foram aumentando seu nível de engajamento com a mudança proposta. E em consequência disso, novas práticas foram criadas para dar sustentação a esse processo. Em seus discursos, os atores enfatizaram que as práticas foram sendo compreendidas e incorporadas em seu cotidiano gerando neles alterando seus hábitos e mudando em seus pensamentos a respeito do mundo e suas relações. Evoluindo até chegar ao patamar de se tornarem oficialmente produtores biodinâmicos.

De acordo com Greenwood e Suddaby (2006), embora os atores possam agir como agentes de mudança institucional que alavancam recursos para criar ou transformar práticas, eles não podem operar completamente fora da lógica institucional de seus campos, enquanto eles cognitivamente não conseguirem tomar suas novas lógicas como garantidas. Esse é um ponto fundamental no caso Astral, pois o processo de empreendedorismo institucional e suas práticas alteraram o registro institucional do campo da agricultura tradicional, ou seja, seu

conteúdo e o significado, suposições, valores e crenças socialmente construídos pelos atores compõem esse campo.

Observa-se assim, que o caso obteve sucesso graças a atuação da cooperativa no desenvolvimento de um processo de empreendedorismo institucional que compreendeu práticas capazes de substituir velhos hábitos e dar início a novos. Uma mudança de micro atividades envolvendo as rotinas diárias de campo e as crenças pessoais dos produtores que contribuiu para a quebra do paradigma da agricultura tradicional. Como se pequenas rachaduras surgissem em uma parede sólida, levando assim a sua ruptura. A incorporação das práticas criou uma legitimidade de campo a respeito da mudança nos aspectos normativos (regulação entre os valores sociais associados ou implícitos por atores e as normas de comportamento aceitáveis em um âmbito mais amplo do sistema social) e cultural-cognitivos (grau de compreensão de esquemas cognitivos e culturais).

O processo de empreendedorismo institucional concebeu uma nova lógica que foi adotada pelos atores do campo e passou a orientar seus comportamentos. Em particular, esse processo passou a fornecer representações, normas e padrões que auxiliaram a diminuir a ambiguidade e as limitações cognitivas do novo mercado, conectando o significado a ação.

## **7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais descobertas do estudo sob a luz das teorias que o compõem. Avaliando de forma crítica os resultados encontrados e descrevendo como estes podem contribuir para o entendimento e também para o avanço no campo de pesquisa sobre a formação de novos mercados amparados pelo empreendedorismo institucional.

Para isso, o texto será apresentado em seções que discutem: i) a *ação dos empreendedores*; o *processo de empreendedorismo institucional*; as *práticas desse processo e suas naturezas* e, por fim, iv) o *apoio institucional para legitimar o novo modelo de mercado*. Espera-se, assim, aprofundar o entendimento a respeito dos principais achados que emergiram das análises da pesquisa.

*i) A ação dos empreendedores institucionais para formar novos mercados*

As perspectivas construtivistas atuais sobre mercados adotam uma visão sistêmica que reconhece que ao invés de serem ambientes fixos e estáveis de trocas, os mercados são sistemas “plásticos” moldados a partir das atividades realizadas pelos atores heterogêneos que os compõem (NENONEN ET AL., 2014; VARGO ET AL., 2015). Ou seja, conforme as atividades mudam, também muda a “forma” do mercado. Mudam os comportamentos ou expectativas dos atores, o número de concorrentes, os perfis de clientes, a estrutura ou as representações que o compõem, por exemplo.

Em consonância a isso, os resultados evidenciados pela pesquisa demonstraram que a “modelagem” do mercado de uvas biodinâmicas gerou-se por meio da ação dos empreendedores institucionais em um campo altamente institucionalizado (viticultura).

Nesse cenário, as análises do caso demonstraram que para que um novo mercado surgisse os empreendedores institucionais atuaram, em um primeiro momento, na ruptura dos paradigmas que envolviam a produção de alimentos sustentáveis. Um processo de desinstitucionalização que teve seu início a partir de movimentos institucionais em um nível macrossocial. Um trabalho que emergiu pela congregação das principais instituições representativas do setor ao formarem o IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho). A instituição assumiu o papel de disseminadora e incentivadora de novas possibilidades de cultivo sustentável entre os participantes do campo.

Teóricos organizacionais enquadram como empreendedorismo institucional o trabalho dos atores e grupos que contribuem para a formação de novas instituições, bem como a transformação daquelas que já existem (MAGUIRE ET AL., 2004). Essa definição se alinha com a atuação do IBRAVIN enquanto empreendedor institucional demonstrando a importância da articulação entre as instituições para que mudanças divergentes possam ocorrer em campos altamente estáveis.

Os achados da pesquisa demonstram que o mercado de biodinâmicos que está sendo formado hoje é reflexo de um movimento institucional anterior que viabilizou a difusão de novas oportunidades agrícolas. As estratégias realizadas em níveis macro desdobraram-se em ações aplicadas nos níveis meso (cooperativas), que conseqüentemente atingiram o nível micro (produtores de uva). Essa identificação empírica alinha-se a literatura de teoria institucional que postula as pressões do mercado o poder dos atores e as mudanças nas lógicas ocorridas

em diferentes níveis como os motores da mudança nas instituições (THORNTON E OCASIO, 2008; BAKER E NENONEN, 2020).

De acordo Christiansen e Kroezen (2016) em geral, existe uma expectativa de que a ação coletiva empresarial seja alcançada por meio da atuação de órgãos profissionais ou associações comerciais de um segmento. Porém, essa é uma visão equivocada já que, segundo os autores, essas organizações estão focadas principalmente na manutenção e não inovação institucional. Essa afirmação foi evidenciada por meio da análise histórica do mercado de uvas, na qual evidenciou-se diferentes níveis de atuação, onde no nível macro foram elaboradas as diretrizes estratégicas para manter o setor competitivo. E nos níveis inferiores (meso e micro) esses direcionamentos foram postos em práticas, gerando o projeto de uvas biodinâmicas (Astral).

Voltando o foco para o caso Astral, as análises demonstraram que a cooperativa formou um novo mercado em ambiente não homogêneo repleto de incertezas e ambiguidades. Em cenários como esse as “regras do jogo” ainda estão sendo delimitadas, uma vez que as definições sobre a indústria ainda não estão totalmente claras. Dentro dessas configurações, os empreendedores precisarão, em meio a recursos limitados, criar condições para que a proposta do novo mercado ganhe aderência e legitimidade. (SANTOS E EISENHARDT, 2009).

Assim, ao iniciarem o processo de empreendedorismo institucional por meio de práticas, os atores unificaram esforços para estabelecer um modelo de mercado ideal composto por representações, normas e transações capazes de traduzir seus parâmetros. Dialogando com estudos que descrevem casos de mudanças institucionais realizadas a partir da mobilização de um coletivo em prol de soluções abstratas potenciais (GARUD ET AL., 2002; SUDDABY E GREENWOOD, 2005; PERKMANN E SPICER, 2007).

Outro ponto entre os achados da pesquisa refere-se à importância da posição social que o ator ocupa no campo. Uma vez que Cooperativa Garibaldi é reconhecida nacional e internacionalmente como uma das empresas de maior sucesso no mercado de vinhos e derivados da uva. A adoção da forma de cultivo biodinâmico pela organização enalteceu sua presença simbólica entre os atores do campo endossando a experiência e dando credibilidade a proposta. Dialogando com estudos que descrevem a importância da representatividade do empreendedor institucional para que propostas inovadoras possam ser aceitas com mais facilidade entre os membros de um campo, evidenciando assim a força e o poder relacionados ao do capital social (PERKMANN E SPICER, 2007).

Com base nisso, ressalta-se a ação da cooperativa como um empreendedor institucional que foi capaz de articular o processo de mudança por meio da recombinação, transformação e disseminação de novos quadros cognitivos relacionados a sistemas de alimentação sustentável. Sua atuação permitiu a criação de quadros mentais coletivos que levaram a formação de novas capacidades produtivas e regulatórias de todo um setor. Fato que reforça os argumentos teóricos de que o empreendedor institucional deve ser um tipo social distinto capaz de gerar interação com entre um conjunto de atores. Papel que permitirá exercer a liderança necessária para catalisar as mudanças estruturais que levarão a futuras transformações institucionais (BECKERT, 1999; EISENSTADT, 1989; LOUNSBURY, 2002).

Enquanto empreendedor institucional coube a Cooperativa Garibaldi assumir o papel de protagonista difundindo junto aos atores novas práticas que levaram a evolução de um entendimento coletivo que deu sentido a mudança. Apoiando Lausch e Watts (2018) em sua afirmação sobre a necessidade de desenvolver um nível de concordância no campo que fará com que os atores se tornem aliados engajados a seguirem juntos em um mesmo propósito.

*ii) O processo de empreendedorismo institucional que levou a formação de um novo mercado*

O estudo emoldurou a ação dos atores sob a luz teórica do processo de empreendedorismo institucional que o descreve em três grandes etapas: criação de visão, mobilização de aliados e recursos e a sustentação da mudança (BATILLANA ET AL, 2009; GARUD ET AL., 2002; SUDDABY E GREENWOOD, 2005). Os resultados demonstraram que o processo foi realizado de forma não intencional, já que as ações foram sendo criadas pelos empreendedores de acordo com a evolução do engajamento dos envolvidos na proposta.

Para cada etapa do processo definiram-se atributos que podem ser descritos como estruturas cognitivas de suporte que auxiliaram os direcionamentos das fases. Os atributos foram as “peças chaves” de um esquema de cognição construída para gerar nos envolvidos um juízo a respeito do mercado biodinâmico. Em uma abordagem sócio-cognitiva entende-se que constituição do mercado é uma relação circular entre a troca e a compreensão compartilhada. Esse achado encontra reforço teórico na literatura sobre a dinâmica dos sistemas de mercados que surgem quando os atores necessitam chegar a certos entendimentos compartilhados do que está sendo “trocado” e por que está sendo trocado (HUMPHREYS, 2010). Como por exemplo, o estudo de Dolbec e Fischer (2015) que apresentou atores de

mercado engajados na criação de significados capazes de definir a natureza da troca de diferentes categorias de produtos.

Na etapa de *criação de visão* as ações giraram em torno de três atributos principais relacionados aos *valores, aos símbolos e a estratégia de mercado*. Atributos que criados para demonstrar a essência da ideia sobre agricultura biodinâmica. Concomitantemente, a *mobilização de aliados e recursos* foi uma etapa composta por atributos criados para *fomentar as alianças entre os atores do campo e a estruturação* da mudança. Essas constatações alinham-se a discussão teórica sobre como o processo de empreendedorismo institucional é capaz de criar uma visão de oportunidades de mudanças subsequentes com o objetivo fazer com que grupos diferentes cooperem entre si por meio da criação de significados coletivos (BATTILANA ET AL., 2009; GREENWOOD E SUDDABY, 2006; LOUNSBURY, 2002).

Na sequencia, foram delimitados atributos criados para nortear a *sustentação da mudança*, ou seja, pontos desenvolvidos para *consolidar a aceitação* da produção biodinâmica como forma de produção de uvas. Após ganhar notoriedade e reconhecimento no campo produtivo, a cooperativa voltou suas ações para a apresentação dos produtos ao mercado. Os atributos dessa fase nortearam a criação de legitimidade desenvolvendo entre os atores um senso de pertencimento ao novo mercado.

Com relação aos atributos que compõem as etapas do processo de empreendedorismo institucional essa é uma descoberta da pesquisa que poderá contribuir para a literatura ampliando a compreensão de como novas crenças podem ser criadas nos indivíduos pertencentes a já campo legitimado. Levando-os a desviarem-se das expectativas generalizadas e abrindo possibilidades para iniciar novos experimentos (LAWRENCE ET AL., 2006; POWELL E COLYVAS, 2008).

### *iii) As práticas que influenciaram a construção de um novo modelo de mercado*

Para David et al. (2013) para avançar no entendimento sobre a constituição de novos mercado sob o viés institucional, é preciso uma melhorar a percepção existente a respeito das ações que os empreendedores institucionais realizam quando iniciam um processos de mudança e conceituam, a partir dele, novas práticas. Nesse sentido, a pesquisa trouxe uma análise que demonstra que a ruptura de uma lógica de mercado deu-se pelas práticas incorporadas nas rotinas cotidianas dos atores do campo que os levaram a novas formas produtivas e, conseqüentemente, a novas possibilidades mercadológicas.

Durante as análises entendeu-se que a criação de novas práticas exigiu que os empreendedores se desviassem do padrão institucional do campo e buscassem ações alternativas capazes de gerar engajamento e mobilização. Essas ações tiveram apoio das instituições representativas do setor para serem constituídas e norteadas por atributos centrais, desdobrando-se em práticas aplicáveis no campo.

Em sistemas sociais já estabelecidos, modelos mentais compartilhados, intenções ou lógicas institucionais são a base da auto-organização e da reorganização (VALKOKARI, 2015; TAILLARD ET AL., 2016). As práticas são necessárias para transformar às estruturas institucionais de um mercado consolidado e iniciar uma tentativa de constituir um novo modelo mental semelhante ao existente, que possa ser compreendido e compartilhado entre os atores do campo. No estudo, este modelo mental compartilhado relacionou-se a uma nova forma de produção agrícola sustentável envolta por valores ambientais e sociais.

A imersão desse novo modelo formou-se por meio de práticas que transmitiram aos atores uma imagem abstrata da proposta diminuindo as distâncias existentes entre o real e a abstração. As práticas auxiliaram na delimitação normativa do novo mercado incorporando regras, normas, condutas e principalmente, a implicação destas na forma de cultivo das uvas. Mudanças graduais de comportamento que deram sentido a biodinâmica enquanto agricultura que aos poucos foram sendo aceitas e posteriormente, legitimadas.

Na pesquisa, essa mudança emergiu a partir do engajamento de pequenos produtores agrícolas que aceitaram trabalhar em conjunto com a cooperativa para atingir um propósito coletivo maior. Um esforço deliberado de formar uma nova lógica de produção contrária a das empresas do setor da uva que detém o poder de grandes influenciadoras do mercado. Essa união teve como base a criação de uma visão permeada de práticas criadas com o intuito de diminuir as distâncias temporais entre a realidade e imagem da biodinâmica.

Com isso, os produtores passaram a adotar uma alternativa á agricultura tradicional tendo a chance de experimentar outra visão agrícola que trouxe resultados diferentes dos encontrados na indústria da uva e do vinho. Corroborando com estudos a respeito de práticas utilizadas na construção de mercados que afirmam que novas práticas organizacionais e espaços livres relacionais não são exógenos: eles devem ser criados. Assim, são os empreendedores institucionais que deverão se engajar na constituição e desenvolvimento de práticas de “trabalho” para interromper com práticas existentes, legitimando espaços fronteiriços (ZIETSMA E LAWRENCE, 2010).

A confirmação do sucesso da experiência prática de produção de uvas biodinâmica demonstrou a viabilidade de explorar o uso de abordagens de cultivo alternativas e mais ecológicas no campo agrícola. Evidencia que se alinha aos estudos que apresentam mercados como sistemas viáveis que se ajustam dinamicamente em estrutura e comportamento para ficar em consonância com a estrutura do novo (BARILE E POLESE, 2010; GOLINELLI, 2010).

*iv) A natureza das práticas utilizadas na formação do novo mercado*

Um dos resultados da pesquisa refere-se a identificação da existência de práticas mercadológicas de diferentes naturezas demonstrando que para criar novas práticas os atores envolveram-se em duas frentes distintas de ação: uma que envolveu práticas visíveis e outras invisíveis. O movimento feito por esses atores para a institucionalização irá depender de práticas intencionais, algumas visíveis e outras, em sua maioria, invisíveis e rotineiras como ajustes diários, adaptações e compromissos dos atores que tentam transformar ou manter os arranjos institucionais (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

Como *práticas visíveis* consideram-se aquelas que foram planejadas e desenvolvidas pela cooperativa disseminadas no campo para gerar visão e engajamento de outros atores (produtores de uva) na proposta. Nessa natureza, encontram-se *ferramentas, recursos, materiais, artefatos que foram criados de forma física* pelos empreendedores. Ou seja, práticas que possuem uma forma tangível podendo ser multifacetada no sentido de ser utilizada para disseminar tanto práticas de transação quanto representativas ou normativas de acordo com a necessidade do contexto.

A outra natureza, *as práticas invisíveis* levaram a compreensão do significado simbólico individual que cada um dos envolvidos teve sobre a biodinâmica. Essas práticas referem-se ao sentimento, a emoção da descoberta do novo, a tentativa de um cultivo diferente, a sensação de orgulho e de pertencimento a uma nova lógica produtiva envolta por valores e sentidos compartilhados. Práticas que não podem ser “quantificadas”, mas que possuem um valor subjetivo imenso na condução da mudança. As práticas não necessariamente precisam fazer parte de algo declarado, elas irão emergir por meio da vivência e da incorporação da mudança nas rotinas de vida.

Enquanto as práticas visíveis podem ser padronizadas e até mesmo replicadas em outros mercados que estejam em formação, as invisíveis irão depender do contexto e

principalmente da realidade de cada indivíduo. Podendo ser influenciadas por uma série de fatores pessoais, comportamentais e paradigmáticos que irão incidir em uma maior ou menor incorporação em seus hábitos. A própria institucionalização do comportamento colaborativo oculta certas práticas tornando-as corriqueiras demais para serem vistas como uma ação. Constatação empírica que dialoga com o estudo de Canales (2016) a respeito da construção de mercados de microcréditos por meio de práticas reforçando a natureza das práticas em contextos em formação.

De acordo com Zietsma e Lawrence (2010), as práticas devem ser legitimadas como “rotinas compartilhadas” em um campo e isso estará vinculado a capacidade dos atores não apenas de disseminar, mas de efetuar o reconhecimento e a aceitação desses novos conjuntos de rotinas. Durante a pesquisa, evidenciou-se também que por meio da ação dos empreendedores institucionais práticas de diferentes naturezas foram unificadas transformando-se em ações institucionais. Reafirmando que os formadores de mercado não conseguirão mudar o mercado ou suas regras sem práticas institucionalizadas que levam a uma mudança sustentável (BAKER ET AL., 2019).

#### *v) A importância do apoio institucional para a legitimação do novo mercado*

Para Greenwood e Suddaby (2006), a adoção da mudança ocorrerá quando as ideias forem legitimamente cognitivamente entre os participantes garantindo assim a sustentação da proposta. Nesse processo, agências reguladoras como o governo, os sindicatos, as associações profissionais, etc., serão fundamentais para apoiar a formação, a reprodução e a disseminação de significados compartilhados.

Os resultados do caso demonstram que as instituições que compõem o campo da viticultura agiram como “guardiãs” do mercado apoiando a estruturação e regulamentação desse novo contexto. Nesse papel, destacam-se instituições como o Centro Ecológico Ipê, a ABD (Associação Brasileira de Biodinâmicos) e a Demeter Internacional que atuaram paralelamente a constituição da proposta da cooperativa delimitando seu formato normativo e dando luz a interpretação a respeito da biodinâmica.

O apoio institucional contribuiu significativamente para legitimar a ação coletiva dos atores em prol da mudança que estava sendo constituída dando a eles a “chancela” sobre o trabalho produtivo que estavam desenvolvendo. A oficialização dos produtores como biodinâmicos deu a eles credibilidade e reconhecimento frente aos demais atores do mercado.

Corroborando com as afirmações de Nenonen et al. (2019), sobre a necessidade de legitimação de um coletivo por atores que estejam em níveis mais elevados do mercado. Atores institucionais do nível meso e macro capazes de que exercer uma função de estabilizadores do campo.

A pesquisa apresentou diversos pontos que levaram ao alcance da legitimação, como por exemplo, o selo de certificação de biodinâmicos. O selo é concedido pelas instituições reguladoras do setor após um rigoroso processo de auditorias e controles envolvendo toda a cadeia produtiva. Considerado como uma das práticas mercadológicas de maior importância para formação de legitimidade, o selo trouxe notoriedade de campo para os atores ao demonstrar a conformidade de suas produções. A expressão do valor que a certificação alcança está em duas frentes de reconhecimento: a de produção agrícola e a do mercado em si. No campo dos produtores o selo biodinâmico trouxe a confirmação oficial de que as práticas de cultivo seguem normas de certificação internacionalmente reconhecidas. E para os consumidores finais, a garantia de que o produto é proveniente de uma origem confiável.

Além da função de legitimar, o selo também pode ser entendido como uma barreira normativa que irá restringir a entrada de novos produtos biodinâmicos no mercado. Uma vez que a certificação eleva as exigências e o nível de profissionalização da produção. Entendido também como um diferencial competitivo que torna o produto de difícil imitação, dada a complexidade de todo o seu processo produtivo.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término deste estudo, com as análises discutidas, salientam-se as contribuições teóricas e gerenciais alcançadas pela pesquisa. Tendo como ênfase as contribuições acadêmicas para os avanços na discussão sobre o Empreendedorismo Institucional enquanto lente teórica para compreensão da construção de novos mercados; destacando as práticas que constituíram esse processo. Em termos gerenciais a pesquisa trouxe direcionamentos para àqueles gestores que pretendem atuar no campo de mercados de alimentação saudável por meio de um modelo que sintetiza os principais vértices deste fenômeno. O trabalho se encerra apresentando suas limitações e sugestões de estudos futuros propondo novas pesquisas por meio de questionamentos de cunho teórico e empírico.

## 8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As contribuições desta pesquisa norteiam-se pela base teórica utilizada para compreender o fenômeno do empreendedorismo institucional (Dimaggio, 1998; Batillana et al 2009) influenciando por meio de práticas a construção de um novo mercado (Kjellberg e Helgesson, 2007). Nesse contexto, o estudo contribui para gerar o entendimento de como os empreendedores institucionais se utilizaram de práticas para criar uma nova lógica de mercado. Quando demonstrou que por meio de um conjunto de ações, atividades e padrões como os empreendedores institucionais legitimaram um novo mercado de uvas, totalmente inédito e inexplorado. Uma movimento institucional histórico que percorreu diferentes níveis de atuação: do macro ao micro. Fato que contribui com os pedidos de pesquisas que fossem capazes de trazer uma aproximação entre as teorias institucional e as práticas. (SUDABBY ET AL 2013).

O sucesso na formação de um novo mercado está diretamente relacionado a capacidade do empreendedor institucional em realizar a mudança em uma lógica que já esta legitimada e amplamente difundida em um campo institucional. Portanto, a proposta de construção do mercado deverá ser dotada de um sentido que traga o engajamento entre os atores necessário para a promoção da mudança. Portanto, a estrutura conceitual teórica adotada por este estudo estará contribuindo para gerar um entendimento mais profundo sobre o empreendedorismo institucional e a sua capacidade de causar rupturas desestabilizando um campo legitimado.

A pesquisa entrega para a academia um *framework* teórico que aproxima o processo de empreendedorismo institucional (Batillana et al., 2009; Greenwood e Suddaby, 2006) das práticas mercadológicas que constroem novos mercados (KJELLBERG E HELGESSON, 2007). O desenho buscou aproximar pontos de vistas estruturalistas da teoria institucional com os estudos da prática que buscam explicar a ação humana transcendendo a agência e dando aos atores a liberdade para formar novos arranjos nas estruturas em que inseridos (BOURDIEU, 1985; GIDDENS, 1984; ORTNER, 1984).

Ademais, o estudo contribui com a aproximação de epistemologias diferentes como a teoria institucional e a teoria das práticas, um respostas aos apelos teóricos (Sudabby et al., 2013) por pesquisas que auxiliassem nesse entendimento. Os resultados do estudo demonstram como o processo de empreendedorismo institucional é viabilizado no campo por meio das práticas. Práticas estas que relacionam-se e combinam-se entre si para diminuir os

espaços temporais e relacionais existentes entre a abstração e a realidade. O que irá auxiliar na legitimação cognitiva dos envolvidos dando forma as estruturas que irão moldar um mercado.

Outra contribuição teórica reside na compreensão da maneira como os empreendedores institucionais agem estrategicamente (Granqvist, et al., 2013; Ozcan e Eisenhardt, 2009), formando um novo mercado em campos pouco explorados e em meio a recursos limitados (HALLEN, 2008; LOUNSBURY E GLYNN, 2001). Nesse sentido, os resultados da pesquisa apontam para a importância da identificação dos atributos chaves que precisarão ser criados ligando estrategicamente as etapas do processo de empreendedorismo institucional às práticas mercadológicas.

Os atributos serão traduzidos em práticas e estas por sua vez serão incorporadas à rotina dos atores do campo. Um achado que amplia a compreensão da ação do ator modelando o mercado (Nenonen et al., 2019) e do processo realizado no campo pelos empreendedores institucionais (Battilana et al., 2009). Assim, os resultados do presente estudo entregam uma descoberta para a academia que dialoga com estratégias gerenciais de modelagem de mercado. E dentro desse cerne também a reside a contribuição teórica que amplia o conhecimento a respeito das microdinâmicas e seus efeitos na estabilidade e instabilidade das instituições, demonstrando, assim, de que forma as práticas diárias e as pequenas ações cotidianas provocam rupturas nas estruturas capazes de gerar mudanças estruturais maiores dando sentido a uma nova lógica institucional (SHOVE ET AL., 2012)

Por fim, a pesquisa apresentou também uma análise de um caso mercadológico que envolveu múltiplos elementos contextualizados e as organizações que apoiaram esse processo em seus diferentes níveis de atuação. Entende-se que esses resultados poderão ajudar a ampliar o entendimento dos estudos que busquem compreender como se legitimam novos mercados em campo não homogêneos, como o da de alimentação sustentável (MARS E SCHAU, 2017; LÄPPLE E RENSBURG, 2011; KARKI et al, 2015).

## **8.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS**

Sob o ponto de vista empírico, a pesquisa forneceu análises que contribuam para o entendimento a respeito da formação de mercados, com ênfase naqueles que não são considerados hegemônicos, como o biodinâmico. Mercados que ainda estão em formação e que se mostram dependentes da capacidade dos atores em articular mudanças coletivas. Nesse sentido, o modelo proposto pela pesquisa poderá ser replicado pelos gestores em outros

campos mercadológicos não homogêneos. Uma vez que a pesquisa sugere um modelo que contempla todo o processo de empreendedorismo institucional e suas práticas que levaram a formação de um novo mercado.

Assim, entende-se que o modelo poderá servir como base, como um guia de ações testadas em campo e que conduziram os atores ao alcance de resultados positivos. Além disso, a proposta é dividida em etapas podendo assim ser utilizada pelos gestores como um passo a passo das ações que podem ser adotadas nas diferentes fases do empreendimento.

Dentro deste contexto, uma contribuição do estudo dada aos gestores está na demonstração da importância da criação de significados coletivos que gerem aceitação dando sentido ao novo. A pesquisa apontou uma série de boas práticas que podem ser utilizadas para formar uma visão unificada de novos modelos organizacionais, produtos, serviços ou tecnologias inovadoras. Os significados coletivos darão sentido para a ação solidificando e padronizando novas formas de trabalho, sendo a base para a legitimação destas.

Outra sugestão para os gestores reside na importância demonstrada pelo estudo de desenvolver parcerias estratégicas com as instituições que representem o setor como: empresas, formuladores de políticas, reguladores, associações da indústria e grupos de interesses especiais. Gerando capital social entre os atores, uma vez que essas instituições serão necessárias para apoiar a criação de modelos mentais compartilhados compatíveis com a proposta de mudança. Delimitando as regras, normas e entendimentos que irão modelar as estruturas do novo mercado.

O estudo evidenciou que as inovações do mercado de uvas (produtos biodinâmicos) nasceram das próprias estruturas institucionais existente no setor. Dentro de quadros já consolidados, com atores e seus papéis definidos, demonstrando que o empreender institucional pode desenvolver inovações que complementem os arranjos já consolidados existentes, ao invés de romper vínculos com eles. No caso Astral uma nova estrutura sócio-técnica foi composta, porém, esta emergiu de um movimento institucional pré-existente, o que reforça a importância do campo como apoiador da mudanças.

Ainda no cerne da inovação, o estudo apontou as implicações que os gestores irão se envolver ao decidir lançar inovações em mercados alimentares, em especial o de alimentação sustentável. Para isso, a pesquisa apontou *insights* e direcionamentos de ações estratégicas e práticas que podem auxiliar na formação de mecanismos de viabilidade úteis para a orientação da comercialização de produtos inéditos. Práticas que se ligam a legitimação de novos produtos voltados para a exploração de nichos específicos e públicos restritos.

Por fim, entende-se também que a pesquisa trouxe importantes contribuições para os novos adotantes da agricultura biodinâmica (produtores, associações, comércio, indústria, varejo, consumidores) com relação às oportunidades, dificuldades, barreiras e estratégias que serão enfrentadas nesse mercado. Em especial, com relação a necessidade de criar práticas capazes de representar a ideia desse mercado engajando que pretendem formar iniciativas nesse segmento.

### 8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo foi impactado por grandes limitações tanto técnicas quanto sociais que relacionam-se principalmente ao momento em que a pesquisa foi realizada. O ano de 2020 foi marcado pela epidemia mundial de COVID-19 que assolou e ainda assola o mundo em que vivemos. A pandemia trouxe consigo um cenário mundial caótico de contágios em massa que levou todos os países do mundo a adotarem medidas de isolamento social. No Brasil, em específico no Rio Grande do Sul, Estado onde o estudo foi realizado, a situação não foi diferente.

Com relação as limitações de ordem técnica, o isolamento social prejudicou drasticamente a fase de coleta de dados, uma vez que, inviabilizou a natureza dos instrumentos de coleta que haviam sido previstos para o estudo: *entrevistas em profundidade e observações de campo*. As entrevistas não puderam ser realizadas de forma presencial devido às exigências das medidas de prevenção. O formato das entrevistas foi alterado então para o virtual, o que as limitou muito em função da dificuldade de acesso tecnológico dos participantes. Enfatizando que estes são, em sua maioria, agricultores residentes de regiões rurais e que possuem acesso limitado de internet e pouca familiaridade com os recursos tecnológicos.

Além disso, as observações planejadas para o campo incluíam a visita às propriedades rurais *in loco* para evidenciar como ocorrem as práticas de cultivo biodinâmico. Estavam previstas também visitas as feiras de produtos ecológicos, justamente para a compreensão do contexto mercadológico biodinâmico. Uma dessas observações seria realizada com a ida a *Feira Naturebas* realizada em São Paulo, considerada o maior evento de vinhos naturais do país. O evento foi cancelado por duas vezes, inclusive acarretando no cancelamento das passagens aéreas e ingressos adquiridos pela pesquisadora. A comunicação com os participantes da pesquisa tornou-se muito difícil, até mesmo no sentido de respostas aos

*emails* ou atendimento telefônico por parte deles. Muitos não estão mais trabalhando em seus escritórios, mas em suas casas, juntamente com a rotina familiar.

Já com relação aos *aspectos sociais*, uma limitação da pesquisa deu-se pelas condições sociais da pesquisadora enquanto indivíduo. Assim como todos os brasileiros, eu e minha família sofremos os efeitos nocivos da pandemia que afetou diretamente nossas rotinas de vida. Eu, assim como meus familiares, contraímos a COVID -19. A doença prejudicou minha saúde e afetou diretamente minha capacidade de produção acadêmica em meio a esse momento. Momento no qual diariamente acordamos com notícias de perdas de pessoas próximas, familiares e amigos. Além da completa alteração da vida em si, social, profissional e econômica. Negar a dificuldade de escrever uma tese de Doutorado, em todo o âmbito da sua exigência, em um período torpe como esse seria, a meu ver, o mesmo que banalizar o grande mal que a pandemia trouxe para o mundo.

#### **8.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

O estudo abre horizontes para possibilidades de pesquisas futuras voltadas para a ampliação do conhecimento a respeito dos fenômenos que envolvem a formação de um novo mercado, principalmente aqueles voltados para a concepção de novos sistemas de alimentação saudável. Pela ótica teórica, novos estudos sobre os fenômenos analisados podem ser observados através das novas lentes da teoria institucional, especialmente a do empreendedorismo, confrontando os achados e trazendo avanços que esta pesquisa não foi capaz de alcançar. Diferentes perspectivas de pesquisa podem ser pensadas para contribuir, a partir dos achados do estudo, para uma compreensão mais ampla dos elementos que compõem a teoria do empreendedorismo institucional em diferentes contextos mercadológicos.

Além disso, podem ser desenvolvidas pesquisas empíricas abrangendo outras abordagens metodológicas que sejam capazes de ir mais a fundo no universo da agricultura biodinâmica, como estudos longitudinais, etnografias, estudos de casos múltiplos, entre outros. Análises que poderão, dentro de suas naturezas, trazer novas perspectivas acerca do deste mercado e da sua interface com os movimentos de mudança institucional. Outra sugestão volta-se para a escolha de casos de experiências que não obtiveram sucesso, permitindo comparações entre os fenômenos.

Uma nova pesquisa geralmente nasce a partir da curiosidade e também da necessidade do pesquisador em compreender um fenômeno. Com base nesse entendimento, elaborou-se

uma proposta de sugestões de estudos futuros representada no **quadro 11** O quadro é composto por 15 (quinze) questões indicadas a partir das temáticas norteadoras do estudo. Intenciona-se com isso, que a partir das respostas, novos estudos e perspectivas de análises possam vir a desenvolvidas.

Quadro 11. Sugestões de estudos futuros

<b>Sugestões de estudos futuros</b>
1. Como os estudos de mercados podem ampliar a compreensão do empreendedorismo institucional?
2. Quais competências organizacionais serão necessárias para desenvolver o empreendedorismo institucional?
3. Como se dá o processo de legitimação de novos mercados em campos não homogêneos?
4. Quais são os recursos e capacidades que o empreendedor institucional necessita para formar um novo mercado
5. Como as práticas influenciam a legitimação cognitiva dos atores que participam de um novo mercado?
6. Quais e como as práticas influenciam a ação dos empreendedores institucionais?
7. Quais práticas levam a formação de competências empreendedoras para formação de novos mercados?
8. Qual o impacto do capital social e suas relações no processo de empreendedorismo institucional?
9. Como ocorre a formação da estrutura institucional que irá amparar um novo mercado?
10. Como a adoção de práticas mercadológicas reflete na configuração de estruturas organizacionais voltadas para inovação?
11. Quais as práticas mercadológicas capazes de influenciar a criação produtos inovadores?
12. Como os diferentes níveis de ação institucional podem impactar a formação de um mercado?
13. Quais relações devem ser desenvolvidas entre os atores institucionais para que um novo mercado possa surgir?
14. Qual o papel da agencia na formação de um novo mercado?
15. Como a agencia irá influenciar o empreendedorismo institucional em campos não legitimados?

Fonte: elaborado pela autora

Os questionamentos acima apresentados possuem como objetivo a abertura de novas problemáticas de pesquisas que permearam, direta ou indiretamente, os interesses particulares do estudo. Por meio delas, novos olhares teóricos podem emergir contribuindo para as pesquisas de empreendedorismo institucional, práticas e formação de novos mercados.

Por fim, conclui-se dizendo que a tese postulada no começo deste estudo foi confirmada quando trouxe respostas para a pergunta inicial: *Como o empreendedorismo institucional pode, por meio de práticas, influenciar a formação de um novo mercado?*. Por meio da apresentação de uma análise processual que conduz a resultados capazes de demonstrar a ação dos empreendedores institucionais desdobradas em etapas repletas de práticas que levaram a constituição de um novo arranjo mercadológico. A defesa desse argumento levou a construção de um modelo que aproximou epistemologias teóricas diferentes: o empreendedorismo institucional e teoria das práticas demonstrando que essas

teorias não são excludentes, mas sim complementares. Produzindo, assim, avanços acadêmicos para os estudos institucionais bem como para as demais literaturas dos fenômenos envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- ABD. Associação Brasileira de Biodinâmicos. Apoiadores e parceiros. Disponível em <<https://www.abdsul.org.br>>. Acesso realizado em 20 de maio de 2021.
- ADLER, P.S.; KWON, S. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of management review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- AGAVI. Associação Gaúcha de Vinicultores. Quem somos. Disponível em <<https://agavi.com.br/site/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.
- constraints on the emergence of new populations and organizations. **The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries**, p. 207-235, 2001.
- ALMEIDA, F.; PAULA, N.; PESSALI, H. Institutional entrepreneurship in building the Brazilian market of functional yogurts. **British Food Journal**, v. 116, n. 1, p. 2-15, 2014.
- ALTIERI, M. A. Agroecology: the science of sustainable agriculture. CRC Press, 2018.
- APROVALE. Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. Quem somos nós. Disponível <<https://aprovalefrutal.org.br/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.
- ARAÚJO, L.; FINCH, J.; KJELLBERG, H.. Reconnecting marketing to markets. **Oxford University Press**, 2010.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **The Journal of Marketing**, p. 32-39, 1975.
- BAKER, J. J.; STORBACKA, K.; BRODIE, R. J. Markets changing, changing markets: Institutional work as market shaping. *Marketing Theory*, v. 19, n. 3, p. 301-328, 2019.
- BAKER, J. J.; NENONEN, S. Collaborating to shape markets: Emergent collective market work. *Industrial Marketing Management*, v. 85, p. 240-253, 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notícias. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14 de agosto de 2019.
- BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C.. Empreendedorismo Institucional: características da ação intencional. **Perspectivas Contemporâneas**, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. rev. e atual. **Lisboa: Edições**, v. 70, p. 3, 2009.
- BARILE, S.; POLESE, F. Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science. *Service Science*, v. 2, n. 1-2, p. 21-40, 2010.
- BARTLEY, T. Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. **American journal of sociology**, v. 113, n. 2, p. 297-351, 2007.

- BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.
- BELUHOVA-UZUNOVA, R.; ATANASOV, D. Biodynamic agriculture-old traditions and modern practices. **Trakia Journal of Sciences**, v. 17, n. 1, p. 530-536, 2019.
- 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.
- BISEL, R. S.; KRAMER, M. W.; BANAS, J. A. Scaling up to institutional entrepreneurship: A life history of an elite training gymnastics organization. **Human Relations**, v. 70, n. 4, p. 410-435, 2017.
- BONAZZI, G. **Storia del pensiero organizzativo**. FrancoAngeli, 2007.
- BORGES, D. E. et al. Empreendedorismo Institucional na Copa do Mundo FIFA 2014: análise dos setores hoteleiros das cidades sede dos jogos. *Revista Organizações em Contexto*, v. 11, n. 22, p. 347-382, 2015.
- BOURDIEU, P. The social space and the genesis of groups. **Information (International Social Science Council)**, v. 24, n. 2, p. 195-220, 1985.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. **Réponses**. Paris: Seuil, 1992.
- BOXENBAUM, E.; BATTILANA, J. Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields. **Strategic organization**, v. 3, n. 4, p. 355-383, 2005.
- BRASIL. Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- BRAVO-MONROY, L.; POTTS, S. G.; TZANOPOULOS, J. Drivers influencing farmer decisions for adopting organic or conventional coffee management practices. *Food policy*, v. 58, p. 49-61, 2016.
- BRISCOE, F.; SAFFORD, S. The Nixon-in-China effect: Activism, imitation, and the institutionalization of contentious practices. **Administrative science quarterly**, v. 53, n. 3, p. 460-491, 2008.
- ÇALIŞKAN, K.; CALLON, M.. Economization, part 2: a research programme for the study of markets. **Economy and Society**, v. 39, n. 1, p. 1-32, 2010.
- CALLON, M. Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. *The sociological review*, v. 46, n. 1\_suppl, p. 1-57, 1998.

- CALLON, M. Revisiting marketization: from interface-markets to market-agencements. *Consumption Markets & Culture*, v. 19, n. 1, p. 17-37, 2016.
- CAMARGO, U. A.; TONIETTO, J.; HOFFMANN, A. Progressos na viticultura brasileira. *Revista Brasileira de Fruticultura*, v. 33, n. SPE1, p. 144-149, 2011.
- CANALES, R. From ideals to institutions: Institutional entrepreneurship and the growth of Mexican small business finance. **Organization Science**, v. 27, n. 6, p. 1548-1573, 2016.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E.; YANG, X.. Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 361-380, 2009.
- CASTELLINI, A., MAURACHER, C., PROCIDANO, I., SACCHI, G. Italian market of organic wine: A survey on production system characteristics and marketing strategies, *Wine Economics and Policy*, ISSN 2212-9774, **Elsevier**, Amsterdam, Vol. 3, Iss. 2, pp. 71-80, 2014.
- CARVALHO, C. A. et al. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de perspectiva do Observatório da Realidade Organizacional. Orgs. CARVALHO, Cristina Amélia**, p. 23-40, 2003.
- CENTRO ECOLÓGICO IPÊ. História. Disponível: < <http://m.centroecologico.org.br/>>. Acesso em 21 de maio de 2020.
- CHALKER-SCOTT, L. The science behind biodynamic preparations: A literature review. **HortTechnology**, v. 23, n. 6, p. 814-819, 2013.
- CHANEY, D.; CARRILLAT, F. A.; ZOUARI, A. Uncovering institutional orientation as a new strategic orientation in industrial marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 242-250, 2019.
- CHEN, W., CHEN, J., XU, D., LIU, J., NIU, N. (2017). Assessment of the practices and contributions of China's green industry to the socio-economic development. **Journal of Cleaner Production**, 153(1), 648-656, 2017.
- CHIZZOTTI, A. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais-Estudo de Caso**. Editora Vozes, 2017.
- CHRISTIANSEN, L. H.; KROEZEN, J. J. Institutional maintenance through business collective action: The alcohol industry's engagement with the issue of alcohol-related harm. In: *How institutions matter!*. Emerald Group Publishing Limited, 2016.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. SAGE Publications Ltd, 2003.

CLEGG, S.; HARDY, C. 1.13 Representation and Reflexivity. **The Sage handbook of organization studies**, p. 425, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisas em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPEG. Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda. História. Disponível em <<http://www.coopeg.com.br/>>. Acesso em 22 de maio de 2021.

COOPERATIVA AURORA. Cooperativa Vinícola Aurora. Quem somos nós. Disponível em <<http://www.vinicolaaurora.com.br/br/>>. Acesso em 22 de maio de 2020.

COOPERRATIVA GARIBALDI. Cooperativa Vinícola Garibaldi. Nossa história. Disponível <<https://www.vinicolagaribaldi.com.br/>>. Acesso em 22 de maio de 2020.

COOPERATIVA NOVA ALIANÇA. Cooperativa Vitivinícola Aliança. História. Disponível em <<http://novaalianca.coop.br/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.

CRQ. Conselho Regional de Química. Produção biodinâmica e os benefícios da uva são pautas do ano no setor vitivinícola. Disponível em <<http://www.crqv.org.br/>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

CRESWELL, J. W. Research design. **Qualitative and Quantitative Approach**. Thousand Oaks: SagePublications, 2010.

DALMORO, M. Construção de significados culturais: uma análise do mercado de suco de uva orgânico. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 97-109, 2015.

DAVID, R. J.; SINE, W. D.; HAVEMAN, H. A. Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. **Organization Science**, v. 24, n. 2, p. 356-377, 2013.

DE BARCELLOS, M. D. et al. Consumo de alimentos eco-inovadores: como valores e atitudes direcionam a compra dos consumidores de orgânicos?. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 110-121, 2015.

DE MELO PEREIRA, F. A. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

DE MELLO, L. M. R. Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul: alguns indicadores para a vitivinicultura gaúcha. *Embrapa Uva e Vinho - Artigo de divulgação na mídia (INFOTECA-E)*, 2009.

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of business venturing**, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

DEMETER. Demeter International. O que somos. Disponível em <<https://www.demeter.net/>>. Acesso em 05 de Setembro de 2019.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. **Institutional patterns and organizations culture and environment**, p. 3-21, 1988.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMOV, D. Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 57-81, 2011.

DIVER, S. **Biodynamic Farming & Compost Preparation**. ATTRA, 1999.

DOLBEC, P.; FISCHER, E. Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 6, p. 1447-1468, 2015.

DURAND, R. Advancing strategy and organization research in concert: Towards an integrated model?. **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 297-303, 2012.

EMBRAPA UVA E VINHO. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Vinhos no Brasil: contrastes na geografia e no manejo das videiras nas três viticulturas do país. Disponível em < <https://www.embrapa.br> >. Acesso em 20 de maio de 2020.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FARIAS, C. V. S. Aprendizado, inovação e cooperação: um estudo do segmento vinícola do arranjo produtivo da vitivinicultura da Serra Gaúcha. 2010.

FECOVINHO. Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. Quem somos. Disponível em < <http://www.fecovinho.coop.br/>>. Acesso em 21 de maio de 2020.

FIGUEIREDO, E. J. P. Título:“Gerenciamento de Projetos para Edifícios Residenciais de Múltiplos Pavimentos: Diretrizes Apropriadas para Cooperativas Habitacionais Autogestionárias”. 2009. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal de Goiás.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. **Penso Editora**, 2012.

- FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American behavioral scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.
- FLIGSTEIN, N.; DAUTER, L.. The sociology of markets. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 33, p. 105-128, 2007.
- FORMÁNKOVÁ, S.; BERÁNKOVÁ, Ph D. Bc Anita. Development of organic wine production and its trends in EU countries and the Czech Republic.
- GARUD, R.; KARNØE, P.. Path creation as a process of mindful deviation. **Path dependence and creation**, v. 138, 2001.
- GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. 2007.
- GIDDENS. A. **The constitution of society: Outline of the theory of structuration**. Univ of California Press, 1984.
- GIRON, L. S. Colônia italiana e educação. *História da educação*, v. 2, n. 4, p. 87-106, 1998.
- GODOY, A. S. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOLINELLI, G. M. Viable systems approach (VSA). *Governing business dynamics*, 2010.
- GRANQVIST, N.; GRODAL, S.; WOOLLEY, J. L. Hedging your bets: Explaining executives' market labeling strategies in nanotechnology. **Organization science**, v. 24, n. 2, p. 395-413, 2013.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.
- 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.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.
- GURSES, K.; OZCAN, P. Entrepreneurship in regulated markets: framing contests and collective action to introduce pay TV in the US. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1709-1739, 2015.
- HAGBERG, J.; KJELLBERG, H. Who performs marketing? Dimensions of agential variation in market practice. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 1028-1037, 2010.

HALLEN, B. L. The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments?. *Administrative Science Quarterly*, v. 53, n. 4, p. 685-718, 2008.

HALLETT, T. The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American Sociological Review*, v. 75, n. 1, p. 52-74, 2010.

HALLETT, T.; VENTRESCA, M. J. Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and society*, v. 35, n. 2, p. 213-236, 2006.

HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. New academic fields as admittance-seeking social movements: The case of strategic management. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 32-54, 2008.

HAMBY, A.; PIERCE, M.; BRINBERG, D. A conceptual framework to structure research in strategic and social entrepreneurship. *Journal of Asia-Pacific Business*, v. 11, n. 3, p. 166-178, 2010.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, v. 1, p. 198-217, 2008.

HAVEMAN, H. A.; RAO, H. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American journal of sociology*, v. 102, n. 6, p. 1606-1651, 1997.

HAVEMAN, H. A.; RAO, H.; PARUCHURI, S.. The winds of change: The progressive movement and the bureaucratization of thrift. *American sociological review*, v. 72, n. 1, p. 117-142, 2007.

HEYNS, E.; HERBST, F.; BRUWER, J. The relevance and acceptance of green wines in South Africa: some marketing insights. *Journal of wine research*, v. 25, n. 4, p. 243-264, 2014.

HIATT, S. R.; SINE, W. D.; TOLBERT, P. S. From Pabst to Pepsi: The deinstitutionalization of social practices and the creation of entrepreneurial opportunities. *Administrative Science Quarterly*, v. 54, n. 4, p. 635-667, 2009.

HUMPHREYS, A. Semiotic structure and the legitimation of consumption practices: The case of casino gambling. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 3, p. 490-510, 2010.

HUMPHREYS, A.; CARPENTER, G. S. Status games: Market driving through social influence in the US wine industry. *Journal of Marketing*, v. 82, n. 5, p. 141-159, 2018.

HWANG, H.; COLYVAS, J. A. Problematizing actors and institutions in institutional work. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 62-66, 2011.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro da Uva e do Vinho. História. Disponível em <[ibravin.org.br](http://ibravin.org.br)>. Acesso em 21 de maio de 2020.

IFOAM – ORGANICS INTERNATIONAL. Orgânicos. Disponível em <<https://www.ifoam.bio/>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

INSTITUTO ELO. Preparados biodinâmicos em Caçapava do Sul. Disponível em: <[www.elo.org.br](http://www.elo.org.br)>. Acesso em 20 de maio de 2019.

JARVIS, W.; GOODMAN, S. To niche or not to niche?. *Australian and New Zealand grapegrower and winemaker*, n. 477, p. 108-113, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JAYANTI, R. K., S. RAGHUNATH. "Institutional entrepreneur strategies in emerging economies: Creating market exclusivity for the rising affluent." **Journal of Business Research** 89 (2018): 87-98.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JOVCHELEVICH, P. Rendimento, qualidade e conservação pós-colheita de cenoura (*Daucus carota* L.), sob cultivo biodinâmico, em função dos ritmos lunares. 2007.

KARKI, L.; SCHLEENBECKER, R.; HAMM, . Factors influencing a conversion to organic farming in Nepalese tea farms. **Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics (JARTS)**, v. 112, n. 2, p. 113-123, 2011.

KELLOGG, K. C. Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in surgery. **American Journal of Sociology**, v. 115, n. 3, p. 657-711, 2009.

KIM, H.; CHUNG, J. E. Consumer purchase intention for organic personal care products. **Journal of consumer Marketing**, v. 28, n. 1, p. 40-47, 2011.

KING, B. G.; PEARCE, N. A. The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. **Annual review of sociology**, v. 36, p. 249-267, 2010.

KITCHENER, M.; MERTZ, E. Professional projects and institutional change in healthcare: The case of American dentistry. **Social science & medicine**, v. 74, n. 3, p. 372-380, 2012.

KJELLBERG, H.; AZIMONT, F.; REID, E. Market innovation processes: Balancing stability and change. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 4-12, 2015.

- KJELLBERG, H.; HELGESSON, C. Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 7, p. 839-855, 2006.
- KJELLBERG, H.; HELGESSON, C. On the nature of markets and their practices. *Marketing theory*, v. 7, n. 2, p. 137-162, 2007.
- KJELLBERG, H.; OLSON, D. Joint markets: How adjacent markets influence the formation of regulated markets. *Marketing Theory*, v. 17, n. 1, p. 95-123, 2017.
- KNIAZEVA, M.; VENKATESH, A. Food for thought: A study of food consumption in postmodern US culture. **Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review**, v. 6, n. 6, p. 419-435, 2007.
- KRUGER, F. G. Q. Adubação mineral, orgânica e biodinâmica de yacon (*Polymnia sonchifolia* Poep & Endl): rendimento, qualidade e armazenamento. 2003.
- KUCHAŘ, P. Entrepreneurship and institutional change. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 26, n. 2, p. 349-379, 2016.
- LÄPPLE, D.; VAN RENSBURG, T. Adoption of organic farming: Are there differences between early and late adoption?. **Ecological economics**, v. 70, n. 7, p. 1406-1414, 2011.
- LAWRENCE, T. B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. **Academy of management journal**, v. 45, n. 1, p. 281-290, 2002.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R; LECA, B.. **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge university press, 2009.
- LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.. 1.6 institutions and institutional work. **The Sage handbook of organization studies**, p. 215, 2006.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.
- LEME, P. H. M. V. A construção do mercado de cafés certificados e sustentáveis da UTZ Certified no Brasil: as práticas e os arranjos de mercado. 2015.
- LEME, P. H. M. V.; DE REZENDE, D. C. A construção de mercados sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede e dos estudos de mercado construtivistas (EMC). *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 8, n. 2, p. 133-151, 2016.
- LEVY, D.; SCULLY, M. The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 971-991, 2007.

LOUNSBURY, M. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 255-266, 2002.

LOUNSBURY, M.; GLYNN, M. A. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, v. 22, n. 6-7, p. 545-564, 2001.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: An institutional perspective on innovation. **Organization studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.

LUGO, C. A. Y. Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. **Suma de negocios**, v. 8, n. 17, p. 19-30, 2017.

LUSCH, R. F.; WATTS, J. K. M. Redefining the market: A treatise on exchange and shared understanding. **Marketing Theory**, p. 1470593118777904, 2018.

MACHADO, Maria Abel; HERÉDIA, Vânia Beatriz M. A formação de núcleos urbanos na região de colonização italiana no Rio Grande do Sul. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 2003.

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.

MAIR, J.; MARTI, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 419-435, 2009.

MALAFAIA, G. C. et al. A análise das relações entre produtor e agroindústria na agricultura alternativa: o caso do arroz biodinâmico. **Custos e Agronegócios Online**, v. 3, n. 1, p. 21-37, 2007.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel**, v. 2010, 2003.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Mercado brasileiro de orgânicos fatura R\$ 4 bilhões. Disponível em: < <https://www.gov.br/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

MARCONATTO, D. A.; PEDROZO, E. A. Capital social: visão integrada. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 2, 2013.

MARS, M. M.; SCHAU, H. J. Institutional entrepreneurship and the negotiation and blending of multiple logics in the Southern Arizona local food system. **Agriculture and human values**, v. 34, n. 2, p. 407-422, 2017.

MEYER, J. W. Reflections on institutional theories of organizations. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, p. 790-811, 2008.

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.

MIROWSKI, Philip. Defining neoliberalism. **The road from Mont Pèlerin: The making of the neoliberal thought collective**, p. 417-450, 2009.

MONTICELLI, J. M. et al. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. *Revista brasileira de gestão de negócios*, v. 19, n. 65, p. 358-374, 2017.

MUNIR, K. A.; PHILLIPS, N. The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. **Organization studies**, v. 26, n. 11, p. 1665-1687, 2005.

MZOUGH, N. Farmers adoption of integrated crop protection and organic farming: Do moral and social concerns matter?. *Ecological Economics*, v. 70, n. 8, p. 1536-1545, 2011.

NASRA, R.; DACIN, M. T. Institutional arrangements and international entrepreneurship: the state as institutional entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 583-609, 2010.

NENONEN, S. et al. A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability–fluidity dialectics. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 269-289, 2014.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of economic perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ONSONGO, E. Institutional entrepreneurship and social innovation at the base of the pyramid: the case of M-Pesa in Kenya. **Industry and Innovation**, v. 26, n. 4, p. 369-390, 2019.

ORGANICSNET. Porque consumir orgânicos? Disponível em <<http://www.organicsnet.com.br/>>. Acesso em 20 de agosto de 2019.

ORTNER, S. B. Theory in Anthropology since the Sixties. **Comparative studies in society and history**, v. 26, n. 1, p. 126-166, 1984.

OZCAN, P.; SANTOS, F. M. The market that never was: Turf wars and failed alliances in mobile payments. **Strategic management journal**, v. 36, n. 10, p. 1486-1512, 2015.

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. Origin of portfolios: Entrepreneurial firms and strategic action. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 246-279, 2009.

PAULL, J. Biodynamic agriculture: The journey from Koberwitz to the world, 1924-1938. **Journal of Organic Systems**, v. 6, n. 1, p. 27-41, 2011.

PAZ, I.; BALDISSEROTTO, I. **A estação do vinho**. História da Estação, 1997.

PEÑALOZA, L.; VENKATESH, A. Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 299-316, 2006.

PENROSE, E.T. The theory of the growth of the firm. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PERKMANN, M.; SPICER, A. Healing the scars of history': Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. **Organization studies**, v. 28, n. 7, p. 1101-1122, 2007.

PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. **Strategic organization**, v. 5, n. 3, p. 313-320, 2007.

PIEROZAN, V. L.. A PRODUÇÃO DE UVA ORGÂNICA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: AS EXPERIÊNCIAS DOS VITICULTORES DE COTIPORÃ, RS/The Production of Organic Grape in the State of the Rio Grande do Sul: the experiences of the Cotiporã, RS grape growers. REVISTA GEONORTE, v. 10, n. 36, p. 17-35, 2019.

PIEROZAN, V. L.; MANFIO, V. A.; MEDEIROS, RMV. Viticultura orgânica no Rio Grande do Sul: o caso da transformação de espaço agrário de Cotiporã e Dom Pedrito. Encontro Nacional de Geografia Agrária, ENGA, XXIII, 2016.

POMARICI, E.; VECCHIO, R. Millennial generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers. **Journal of Cleaner Production**, v. 66, p. 537-545, 2014.

PORTAL BRASIL. Agricultura orgânica. Disponível em <[www.brasil.org.br](http://www.brasil.org.br)>. Acesso em 10 de maio de 2017.

POWELL, W.W.; COLYVAS, J. A. Microfoundations of institutional theory. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 276, p. 298, 2008.

PRESS, M. et al. Ideological challenges to changing strategic orientation in commodity agriculture. *Journal of Marketing*, v. 78, n. 6, p. 103-119, 2014.

PUTNAM, R. D. Community-based social capital and educational performance. **Making good citizens: Education and civil society**, 2002.

RAUTA, J.; FAGUNDES, J. R.; SEHNEM, S. Gestão ambiental a partir da produção biodinâmica: uma alternativa à sustentabilidade em uma vinícola catarinense. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 135-154, 2014.

REAY, T.; JASKIEWICZ, P.; HININGS, C. R. How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. **Family Business Review**, v. 28, n. 4, p. 292-311, 2015.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REINECKE, J; MANNING, S.; VON HAGEN, O. The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. **Organization Studies**, v. 33, n. 5-6, p. 791-814, 2012.

RIBEIRO, A. C.; ANDION, C. Habilidades sociais e mobilização para o desenvolvimento rural no Território da Serra Catarinense. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, v. 16, n. 1511-2017-1812, p. 167-177, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIGBY, D.; CÁCERES, D. Organic farming and the sustainability of agricultural systems. **Agricultural systems**, v. 68, n. 1, p. 21-40, 2001.

RITCHIE, H. A. Unwrapping institutional change in fragile settings: women entrepreneurs driving institutional pathways in Afghanistan. **World Development**, v. 83, p. 39-53, 2016.

ROSA, S. E. S. da; SIMÕES, P. M. Desafios da vitivinicultura brasileira. 2004.

RUSSO, A. T. Five myths about entrepreneurs: understanding how businesses start and grow. **Available at SSRN 1260350**, 2001.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 643-671, 2009.

SCALCO, A. R.; DE OLIVEIRA, S. C.; COBRE, J. Caracterização das motivações e entraves para o produtor rural de orgânicos no Brasil. **Revista ESPACIOS**. v. 36, n.15, 2015.

SCARABOTO, D.; FISCHER, E. Frustrated fashionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 6, p. 1234-1257, 2012.

SCHATZKI, T. R.. Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social. **Cambridge University Press**, 1996.

- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. **The practice turn in contemporary theory**, 2001.
- SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- SCHNEIBERG, M.; LOUNSBURY, M. Social movements and institutional analysis. *The handbook of organizational institutionalism*, v. 648, p. 670, 2008.
- SCOTT, W. R. et al. Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. **Great minds in management: The process of theory development**, v. 37, p. 460-484, 2005.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2013.
- SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. **The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies**. Sage Publications, Inc, 1995.
- SEGHESE, M. A. Sistemas agroflorestais: sistema de produção agrossilvipastoril diversificado, integrado, sustentável e orgânico. **Projeto vida no campo**. São Paulo, 2006.
- SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. **American sociological review**, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.
- SEO, M.; CREED, WE, D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.
- SHOVE, E.; PANTZAR, M.; WATSON, M. **The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes**. Sage, 2012.
- SHOVE, E.; SPURLING, N. (Ed.). **Sustainable practices: Social theory and climate change**. Routledge, 2013.
- SINDIVINHO. Sindicato da Indústria do Vinho. História. Nossa história. Disponível em <<http://www.sindivinhors.com.br/Sindicato>>. Acesso em 21 de maio de 2020.
- SINE, W. D.; HAVEMAN, H. A.; TOLBERT, P. S. Risky business? Entrepreneurship in the new independent-power sector. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 200-232, 2005.
- SLOW FOOD BRASIL. Conheça. Disponível em <<https://slowfoodbrasil.org/>>. Acesso em 21 de maio de 2021.
- SMITH, A. RAVEN, R. What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. **Research policy**, v. 41, n. 6, p. 1025-1036, 2012.

SNIHUR, Y.; REICHE, B. S.; QUINTANE, E. Sustaining actor engagement during the opportunity development process. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2017.

SOULE, S. A. Social movements and markets, industries, and firms. *Organization Studies*, v. 33, n. 12, p. 1715-1733, 2012.

SU, J.; ZHAI, Q.; KARLSSON, T. Beyond red tape and fools: Institutional theory in entrepreneurship research, 1992–2014. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 4, p. 505-531, 2017.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, Royston. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. 2013.

SVENDSEN, M. F.; HAUGLAND, S. A. Host country institutional pressures and cross-border relationship governance. **International Business Review**, v. 20, n. 3, p. 324-337, 2011.

TAILLARD, M. et al. The role of shared intentions in the emergence of service ecosystems. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 8, p. 2972-2980, 2016.

THOMPSON, N. A.; HERRMANN, A. M.; HEKKERT, M. P. How sustainable entrepreneurs engage in institutional change: insights from biomass torrefaction in the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 608-618, 2015.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, v. 840, n. 2008, p. 99-128, 2008.

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**, p. 22-39, 1983.

TONIETTO, Jorge; MILAN, Jaime. Arranjo produtivo local Vale dos Vinhedos. Bento Gonçalves. Embrapa, 2003.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N. The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, n. 2, p. 264-271, 2007.

TRACEY, P; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. **Organization science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

- TRACY, S. J. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. **Qualitative inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- TREUE, P. Blut und Bohnen. Der Paradigmenwechsel im Künast-Ministerium ersetzt Wissenschaft durch Okkultismus. **Frankfurter Allgemeine Zeitung**. 2002.
- TSOUKAS, H. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. **Organization science**, v. 20, n. 6, p. 941-957, 2009.
- UVIBRA - União Brasileira de Vitivinicultura – Dados estatísticos. Disponível em <[http://www.uvibra.com.br/dados\\_estatisticos.htm](http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm)>. Acesso em 21 de maio de 2019.
- VALKOKARI, K. Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, v. 5, n. 8, 2015.
- VARGO, Stephen L.; WIELAND, Heiko; AKAKA, Melissa Archpru. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 63-72, 2015.
- VISWANATHAN, M.; ROSA, J. A. Understanding subsistence marketplaces: Toward sustainable consumption and commerce for a better world. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 535-537, 2010.
- WASHINGTON, M.; PATTERSON, K. Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. **Sport Management Review**, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2011.
- WEBER, K.; HEINZE, K. L.; DESOUCHEY, M. Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 529-567, 2008.
- WEIK, E. Institutional entrepreneurship and agency. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 41, n. 4, p. 466-481, 2011.
- WEISENFELD, U.; HAUERWAAS, A. Adopters build bridges: Changing the institutional logic for more sustainable cities. From action to workset to practice. **Research Policy**, v. 47, n. 5, p. 911-923, 2018.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

XU, D.; MEYER, K. E. Linking theory and context: 'Strategy research in emerging economies' after Wright et al.(2005). **Journal of management studies**, v. 50, n. 7, p. 1322-1346, 2013.

YIN, R. K. Case Study: planning and methods. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, p. 287-298, 2001.

ZHANG, S. et al. PPP application in infrastructure development in China: Institutional analysis and implications. **International journal of project management**, v. 33, n. 3, p. 497-509, 2015.

ZIETSMA, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. **Administrative science quarterly**, v. 55, n. 2, p. 189-221, 2010.

ZILBER, T. B. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, 2007.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of management review**, v. 27, n. 3, p. 414-431, 2002.

ZOTT, C.; HUY, Q. N. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. **Administrative science quarterly**, v. 52, n. 1, p. 70-105, 2007.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, p. 726-743, 1977.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

### ETAPA I: INTRODUTÓRIA

▪ **Título:** O empreendedorismo institucional como influenciador na formação de novos mercados.

▪ **Problema da Pesquisa:** Como o empreendedorismo institucional pode influenciar as práticas de que levam formação de um novo mercado?

▪ **Objetivo Geral:** Entender de que forma o empreendedorismo institucional influencia a formação de novos mercados.

▪ **Objetivos Específicos:**

a) Identificar como o processo de empreendedorismo institucional influencia as práticas de formação de novos mercados;

b) Sistematizar as literaturas de empreendedorismo institucional e formação de novos mercados;

c) Sistematizar as literaturas de práticas no contexto de novos mercados; d) Construir um framework teórico para analisar o papel do empreendedorismo institucional na formação de novos mercados sob a perspectiva da prática;

d) Contrapor os achados da literatura existentes a respeito de empreendedorismo institucional e novos mercados.

▪ **Principais Conceitos Abordados:**

a) Teoria Institucional;

b) Empreendedorismo Institucional;

c) Processo de Empreendedorismo Institucional;

d) Mercados;

e) Práticas de mercado.

### ETAPA II: EXPLORATÓRIA SELECIONANDO CASOS – Objeto de estudo

▪ **Estratégia de Investigação:** Estudo de caso único

▪ **Objeto de estudo:** Mercado de viticultura biodinâmica estabelecido na Serra Gaúcha - RS

▪ **Unidades de análise:** atores que compõem esse mercado:

- a) Instituições: associações, cooperativas, sindicatos e órgãos de classe representantes da agricultura biodinâmica no mercado e em demais órgãos institucionais;
- b) Produtores agrícolas biodinâmicos
- c) Comércio: estabelecimentos comerciais que ofereçam produtos biodinâmicos;
- d) Consumidores finais

### **SEÇÃO III: INSTRUMENTOS DE PESQUISA – Entrando no campo**

▪ **Técnicas de Coleta de Dados:**

**a) Entrevistas:** entrevistas individuais, com roteiros semi-estruturados, com todos os atores designados na unidade de análise. Procedimentos para a realização:

- agendamento das entrevistas;
- mapeamento dos atores;
- contato via e-mail ou telefone;
- agenda da entrevista por meio presencial ou a distância;
- confirmação no dia anterior a data agendada;
- realização das entrevistas;
- solicitação para gravar a entrevista;
- breve explicação do estudo;
- assinatura do termo de confidencialidade.

**b) Análise documental:**

- sites institucionais;
- rede social;
- material institucional não confidencial;
- cartilhas de capacitação;
- livros e revistas;
- matérias disponíveis em revistas online
- blogs.

**c) Observação direta:**

- diário de campo;
- registro fotográfico dos ambientes de mercado.

## Etapa IV: ANALÍTICA

▪ **Metodologia:** Análise de conteúdo

▪ **Etapas:**

- organização do material coletado;

- transcrição das entrevistas;

- classificação dos dados dentro das categorias de análise definidas com base na literatura

e tendo como objetivo orientar a análise, mas não restringi-la;

- possibilidade de inclusão de novas categorias, a partir dos dados empíricos

- interpretação dos dados

- análise de cada ator individualmente;

- análise conjunta dos dados.

Quadro 12. Categorias e Subcategorias de Análise

<b>Categoria 1 :</b>	<b>Categoria 2:</b>	<b>Categoria 3:</b>	<b>Categoria 4:</b>
Instituições	Criação de visão de mudanças	Mobilização de aliados	Mudança institucional
<b>Subcategoria:</b>	<b>Subcategoria:</b>	<b>Subcategoria:</b>	<b>Subcategoria:</b>
- Ambiente institucional	- Processo de criação de visão para mudança;	- Processo de mobilização e engajamento de aliados;	- Processo de mudança institucional;
- Empreendedorismo institucional	- Oportunidades de mudança;	- Práticas de mercado;	- Legitimação do mercado;
- Empreendedores institucionais	- Práticas de mercado:	- Práticas de representação	- Práticas de mercado;
- Processo de empreendedorismo institucional	- Práticas de representação	- Práticas normativas	- Práticas de representação
	- Práticas normativas	- Práticas de transação	- Práticas normativas
	- Práticas de transação		- Práticas de transação

Fonte: elaborado pela autora

▪ **Recursos:** utilização do Software NVivo para auxiliar na organização e cruzamento dos dados coletados.

## **Etapa V: CONCLUSIVA**

### **Apresentação dos resultados:**

- Análises dos resultados encontrados pelo estudo
- Alinhamentos dos objetivos propostos com os resultados alcançados

### **Considerações finais**

- Limitações do estudo
- Sugestões para estudos futuros

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI – ESTRUTURADAS

Esse roteiro será adaptado de acordo com o ator entrevistado, sendo inicialmente aplicado aos produtores e posteriormente revisado para incluir instituições, clientes e comerciantes. O **quadro 13** apresenta a estrutura e que deverá ser seguida para o roteiro

Quadro 13. Roteiro de entrevista

<b>Apresentação</b>	Explicar projeto Pedir autorização para gravar Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper Verificar se os tópicos foram abordados		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Direcionadores teóricos</b>	<b>Norteadores para as perguntas</b>
Compreender o ambiente institucional ao qual mercado de biodinâmicos está inserido, seu funcionamento, os atores que o compõem, as instituições que trazem suporte aos participantes.	NORTH, 1991; SCOTT, 2012; HARDY; MAGUIRE, 2008	- Ambiente institucional; - Contexto mercadológico; - Estruturação do mercado; - Lógica institucional	- Exploração do contexto sob a percepção dos envolvidos (histórico, origens, estrutura) - Compreensão dos motivadores para a constituição do mercado de agricultura biodinâmica - Entendimento da relação com a produção biodinâmica sob a perspectiva pessoal, sua relação com o mercado - Exploração das motivações e barreiras da agricultura biodinâmica.
Identificar quem são os principais atores que fazem parte da formação do mercado de uvas biodinâmicas na Serra Gaúcha	DIMAGGIO, 1998; BATILLANA ET AL, 2009; BATILLANA, 2006; GREENWOOD; SUDDABY, 2006	- Atores que compõem o mercado biodinâmico: - Instituições; - Produtores; - Comerciantes; - Consumidores;	- Identificação dos principais atores envolvidos na formação do mercado; - Compreensão do papel de cada um dos atores e a sua importância na constituição do mercado; - Exploração dos esforços de cada ator para a formação desse mercado;
Entender como ocorre o processo de empreendedorismo institucional em três grandes etapas: criação de visão, mobilização de aliados e mudança institucional.	BATILLANA ET AL. 2009 LEVY; SCULLY, 2007, MAGUIRE E HARDY, 2006, ZILBER, 2002	- Criação de visão para mudança divergente; - Mobilização de aliados; - Legitimação; - Mudança institucional;	- Identificação das ações e movimentos feitos pelos atores para formação de um novo mercado; - Compreensão de como ocorre a criação da visão para a mudança e a aderência a agricultura biodinâmica; - Entender como se dá a mobilização dos envolvidos na formação do novo mercado; - Exploração a percepção a respeito da legitimidade do mercado; - Identificar ações ou atividades dos atores para tornar o mercado legítimo;
Identificar como ocorrer as diferentes práticas de mercado nas ações cotidianas	KJELLBERG E HELGESSON, 2017; ARAUJO ET AL, 2010)	Práticas mercadológicas: - Práticas de transação; - Práticas	- Identificação da ocorrência das práticas mercadológicas no mercado biodinômico; - Exploração das práticas de transação (relacionadas a comercialização dos produtos); - Exploração das práticas normativas (regulações,

dos atores que compõem o mercado de agricultura biodinâmica;		normativas - Práticas de representação;	normas, regras do mercado biodinâmico); - Exploração das práticas representativas (a imagem que se quer transmitir do mercado biodinâmico)
<b>Encerramento</b>	Ao final, deixar o entrevistado fazer alguma reflexão, mantendo a gravação ligada, na tentativa de obter mais informações informais. Se ocorrer, pedir autorização para usar. Agradecimentos.		

Fonte: elaborado pela autora

## APÊNDICE C – CODE BOOK

Estrutura utilizada como *code book* para das análises dos resultados das entrevistas. O **quadro 14** apresenta a categorização dos conceitos e exemplos aplicados na pesquisa.

Quadro 14. Code Book

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>	<b>Exemplo de excerto codificado</b>
Instituições	Ambiente institucional	Estruturas e as atividades cognitivas normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social	(NORTH, 1991; SCOTT, 2012; HARDY; MAGUIRE, 2008)	“O Ibravin que era uma instituição importante no setor e que tentava organizar o setor como um todo, a promover o vinho brasileiro, participava de eventos fazendo divulgações e aportava recursos ara diversas atividades relacionadas ao vinho”  Entrevistado 3
Empreendedores institucionais	Atores	Agentes que transpõem a inércia institucional ao quebrarem barreiras de forma proativa, iniciando novas práticas, padrões e políticas em um campo institucional existente	(DIMAGGIO, 1998; BATILLANA ET AL, 2009; BATILLANA, 2006; GREENWOOD; SUDDABY, 2006)	“Essa questão da parceria com a Cooperativa da vinícola Garibaldi e isso vem tudo por intermédio deles, eles acompanham a produção, a orientação e a certificação também. Daí o produto vai para eles de forma correta”  Entrevistado 14
Empreendedoris mo institucional	Criação de visão	Oportunidades a partir da constituição de uma imagem das possibilidades para a criação de um novo modelo, contexto,	(BATILLANA ET AL. 2009 LEVY; SCULLY, 2007, MAGUIRE E HARDY, 2006,	“O que está acontecendo é a formação de grupos da linha orgânica. Dentro de todo esse

		ambiente ou de um novo mercado	ZILBER, 2002)	desenvolvimento da orgânica, tem células pequeninas de pessoas que começam a buscar um conhecimento um pouco maior da astronomia, de preparados biodinâmicos, de outras forças que irão dar melhor condições aos nossos alimentos.”  Entrevistado 15
Empreendedoris mo institucional	Mobilização de aliados	Ação que consiste em unir diferentes atores em prol de um objetivo comum: formar uma massa crítica mobilizada para a defesa da proposta de uma nova instituição	(BATILLANA ET AL. 2009 LEVY; SCULLY, 2007, MAGUIRE E HARDY, 2006, ZILBER, 2002)	“Então, só no núcleo zero nós estamos com 488 associações de orgânicos. Mas de biodinâmicos temos algumas pessoas aqui da região de Caxias, de Bento Gonçalves e por todo o Estado tem algumas.”  Entrevistado 15
Empreendedoris mo institucional	Sustentação da mudança	Legitimação de um novo modelo organizacional, maneira como os atores conseguirão fazer com que outros membros, já inseridos em um contexto legitimado, aceitem as novas práticas propostas	(BATILLANA ET AL. 2009 LEVY; SCULLY, 2007, MAGUIRE E HARDY, 2006, ZILBER, 2002)	“O futuro é promissor. Mas não, ele não está legitimado. Porque as pessoas tem medo e não querem fazer o seu trabalho porque eles precisam que essa produção não se perca. Medo da mudança, de ficar sem o respaldo econômico”  Entrevistado 14
Mercado	Contexto mercadológico	Arranjos sócio-técnicos que organizam a concepção, a produção e a circulação de bens e propriedade	(KJELLBERG E HELGESSON, 2017; ARAUJO ET AL, 2010)	“E a biodinâmica vem assim no sentido também de usado como um organismo agrícola. Um conjunto que é uma ligação profunda entre o ser humano, os animais, os vegetais é tudo

				<p>um conjunto. Eles têm que estar em harmonia. Então eu penso e trabalho para isso”</p> <p>Entrevistado 16</p>
Práticas de mercado	Representação	Esforços competitivos para moldar as representações envolvendo imagens diferentes de como o mercado realmente é	(KJELLBERG E HELGESSON, 2017)	<p>“No momento que você adere: Ah, quero ser produtora biodinâmica, existe uma série de fatores, de implicâncias que você tem que fazer. Uma eu digo fazer para que você seja certificada biodinâmica todo o mês você deve fazer a aplicação de um preparado.</p> <p>Entrevistado 14</p>
Práticas de mercado	Normativas	Atividades que referem-se às normas e guias sobre como o mercado deveria ser configurado de acordo com um grupo de atores.	(KJELLBERG E HELGESSON, 2017)	<p>“A certificação te dá um aval do teu trabalho, digamos assim. Ela te ajuda a te projetar. A certificação orgânica, por exemplo, ela tem um custo e você pode fazer ela em grupo. O selo Demeter é internacional.”</p> <p>Entrevistado 15</p>
Práticas de mercado	Transação	Atividades envolvidas no consumo de recursos econômicos individuais ou mesmo práticas cotidianas relacionadas a troca de bens	(KJELLBERG E HELGESSON, 2017)	<p>“Agora a questão da uva é assim: orgânicos sai 30% a mais do valor do convencional e o biodinâmico 10% a mais do orgânico.”</p> <p>Entrevistado 14</p>

