

ATORES, TRABALHO INSTITUCIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

*ACTORS, INSTITUTIONAL WORK AND THE INSTITUTIONALIZATION OF
DIVERSIFICATION STRATEGY IN AN AGRIBUSINESS COOPERATIVE*

RONEI DA SILVA LEONEL JUNIOR
ronei.leonel@gmail.com

CLEVERSON RENAN DA CUNHA
cleverson.cunha@gmail.com

RESUMO

Atualmente, a teoria institucional é uma das abordagens dominantes dentro dos estudos organizacionais. Uma das principais críticas sofridas pela teoria institucional é a pouca ênfase dada às ações e aos interesses dos atores sociais, o que se reflete, muitas vezes, em uma postura determinista. Na última década, uma série de estudos buscou compreender a influência dos atores sociais na criação de novas instituições. Para explorar o estudo da agência humana sobre a instituição, Lawrence e Suddaby (2006) propuseram o conceito de trabalho institucional que possibilita a explicação da influência dos atores sociais sobre as instituições sem incorrer no voluntarismo. Neste artigo, tem-se como objetivo analisar quais trabalhos institucionais realizados pelos atores sociais influenciaram o processo de institucionalização da estratégia de diversificação em uma cooperativa agroindustrial. A estratégia de investigação foi a análise documental, e a análise dos dados foi pautada na análise narrativa e de conteúdo. O início da institucionalização da diversificação se desenrolou apenas após o seu ingresso no mercado da soja. No período de 1974 até 1989, se observou uma ampla difusão da diversificação na cooperativa, sendo essa horizontal, vertical e não relacionada. Já no período de 1989 até 2003, ocorreu uma reestruturação das práticas e significado da diversificação. Por fim, pode-se constatar que o processo de institucionalização foi influenciado por atores sociais internos e externos a cooperativa, tanto no sentido de persistência como para mudança da instituição, de modo que a sua forma e o seu significado foram resultantes desses trabalhos institucionais.

Palavras-chave: trabalho institucional, cooperativa, diversificação.

ABSTRACT

Currently, the institutional theory is one of the dominant approaches in organizational studies. One of the main critics suffered by institutional theory is the little emphasis on actions and interests of social actors, which is reflected, several times, on a deterministic attitude. In the last decade, a series of studies sought to understand the influence of social actors in the creation of new institutions. To explore the human agency study about the institution, Lawrence and Suddaby (2006) proposed the institutional work concept that enables the explanation

about the influence of social actors in the institutions without focus on voluntarism. The goal of this paper is to analyze which institutional work performed by social actors has influenced the institutionalization of diversification inside an agribusiness cooperative. The investigation strategy was the documental analyzes and the data analyzes was based on narrative analysis and content. The beginning of the institutionalization of diversity has unfolded only after its entry into the soybean market. In the period from 1974 to 1989, a widespread diversification in cooperative was observed in a horizontal, vertical and unrelated way. In the period from 1989 to 2003 a restructuring of the practice and meaning of diversification occurred. Finally, it was established that the process of institutionalization was influenced by social actors inside and outside the cooperative, both in terms of persistence and the institution changes, so that its shape and its meaning were the result of those institutional works.

Key words: institutional work, cooperative, diversification.

INTRODUÇÃO

Dentre as várias teorias que surgiram no campo dos estudos organizacionais no final da década de 70 do século XX, a teoria institucional foi uma das que mais angariou adeptos, tornando-se, provavelmente, uma das abordagens predominantes na análise organizacional (Greenwood *et al.*, 2008; Machado-da-Silva *et al.*, 2005). Dentre as principais contribuições da teoria institucional, se encontra a compreensão de que as organizações estão imersas dentro de um contexto institucional e técnico, de forma que elas não precisam apenas de recursos para sobreviver, mas também de legitimidade social (Scott, 2008), tendo, desse modo, a sua estrutura e lógica de ação permeadas por normas e valores institucionalizados na sociedade (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983).

No entanto, a ênfase dada no conceito de isomorfismo estrutural, apresentada por DiMaggio e Powell (1983), aliada à lógica contingencialista, predominante nos estudos organizacionais nas décadas de 1970 e 1980 (Suddaby, 2010), direcionaram a teoria institucional ao paradigma funcionalista, mesmo tendo como base teórica o construtivismo fenomenológico de Berger e Luckmann. Estando acomodada dentro do paradigma funcionalista, uma das principais preocupações dos pesquisadores era explicar o efeito que as instituições possuíam sobre as organizações, destacando questões como isomorfismo e estabilidade, em detrimento da mudança (DiMaggio e Powell, 1991).

Em virtude dessa trajetória dos estudos institucionalistas, uma crítica recorrente foi o pouco destaque dado à capacidade de agência dos atores sociais frente às pressões institucionais, incorrendo, muitas vezes, em uma compreensão de atores "supersocializados" e de um viés determinista (Oliver, 1992; Hirsch e Lounsbury, 1997; Fligstein, 1997; Seo e Creed, 2002). DiMaggio (1988) reconheceu que, embora a teoria institucional representasse uma importante ruptura com o modelo de ator racional e uma alternativa para explicação das mudanças organizacionais, a agência e os interesses dos atores permaneceram obscurecidos na teoria institucionalista.

Representando os esforços na tentativa de compreender o interesse e a agência humana, apareceram os primeiros estudos de Oliver (1991, 1992), Leblebici *et al.* (1991), Tolbert e Zucker (1996), Barley e Tolbert (1997), Lawrence (1999). No entanto, foi no final do século passado e que ganhou destaque na teoria institucionalista a abordagem do empreendedorismo institucional, que buscou compreender de maneira mais sistemática como ocorre o processo de constituição das instituições. Entretanto, para Lawrence *et al.* (2009), as pesquisas relacionadas com o empreendedorismo institucional adotam uma visão do ator social fortemente voluntarista, contrapondo-se aos achados e aos pressupostos da própria teoria institucional. Além disso, como destaca Suddaby (2010), a busca por explicar a mudança institucional acabou trazendo para abordagem institucionalista uma série de conceitos e perspectivas que minam a própria capacidade explicativa da teoria institucional.

Como uma alternativa ao empreendedorismo institucional, Lawrence e Suddaby (2006) apresentaram o conceito de trabalho institucional, que, ao contrário daquele, restrito à preocupação de entender a criação de novas instituições, se volta à compreensão do fenômeno da agência de modo mais amplo, permeando a criação, a manutenção, mudança e a ruptura das instituições. Nesse sentido, o conceito de trabalho institucional procura explicar como determinadas categorias da ação humana influenciam a instituição em diferentes momentos, intencionalmente ou não, e facilitar o diálogo entre os estudos sobre a influência dos atores sociais (Lawrence *et al.*, 2011).

Buscando contribuir para essa nova trajetória de estudos institucionalistas, tem-se como objetivo analisar quais trabalhos institucionais realizados pelos atores sociais influenciaram o processo de institucionalização da estratégia de diversificação em uma cooperativa agroindustrial, demonstrando a interdependência entre instituições e a agência dos atores sociais (Machado-da-Silva *et al.*, 2005; Lawrence e Suddaby, 2006; Lawrence *et al.*, 2011).

INSTITUIÇÕES

A teoria institucional pode ser considerada um *framework* (Machado-da-Silva *et al.*, 2005) que abrange uma variedade de teorias e de perspectivas, com origens na sociologia, na economia e na política (DiMaggio e Powell, 1991; Scott, 2008; Hall e Taylor, 2003). Como decorrência dessa multiplicidade, existe uma dificuldade de precisão conceitual dentro dos estudos organizacionais (Gonçalves e Machado-da-Silva, 2003; Greenwood *et al.*, 2008). Para Berger e Luckmann (1976, p. 89), uma instituição é uma "tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores". Essa definição também é defendida por autores como Tolbert e Zucker (1996) e Phillips e Malhotra (2008), que dão ênfase ao aspecto *taken-for-granted* das instituições.

Já Scott (2008), reconhecendo a multiplicidade de origens da teoria institucional, defende uma definição de instituição abrangente, em que as instituições são compreendidas como os "elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que, associados a atividades e recursos, provêm estabilidade e significado à vida social" (Scott, 2008, p. 48, tradução nossa).

Com base nas publicações institucionalistas realizadas nos últimos trinta anos, Greenwood *et al.* (2008) definem *instituição* como "aqueles comportamentos sociais repetitivos que são, em maior ou menor grau, tomados como verdadeiros, sustentados por sistemas normativos e estruturas cognitivas, que fornecem significados para as trocas sociais e assim habilitam a auto-reprodução da ordem social" (Greenwood *et al.*, 2008, p. 4, tradução nossa).

Neste artigo, compreende-se instituições como aqueles padrões de comportamento (práticas) sociais (re)produzidos pelos atores sociais, que são, em algum nível, tomados como verdadeiros (Greenwood *et al.*, 2008), constituídos por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que estruturam e conferem significados e estabilidade à vida social (Scott, 2008) e, por isso, se estendem pelo tempo e pelo espaço (Giddens, 2009).

De acordo com Scott (2008), as instituições podem ser tratadas como uma propriedade da situação, um tipo de variável que exerce influências sobre as organizações, ou como um processo, em que, por meio da mútua influência entre instituição e organizações, os padrões institucionais são continuamente (re)produzidos ao longo do tempo e do espaço. Dessa forma, recai sobre o estudo da institucionalização a possibilidade de compreensão da recursividade entre instituições e atores sociais, sem sucumbir ao determinismo e nem ao voluntarismo.

INSTITUCIONALIZAÇÃO

O primeiro artigo no novo institucionalismo sociológico a tratar o fenômeno da institucionalização é de autoria de Zucker (1977), *The role of institutionalization in cultural persistence*. Nesse artigo, Zucker (1977) procurou demonstrar que diferentes níveis de institucionalização de ações e significados causam diferentes efeitos sobre a transmissão, manutenção e

resistência à mudança deles, e que a institucionalização poderia ser considerada "um processo em que os atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real ou como uma variável-atributo, isto é, algum ponto no processo no qual o significado de um ato pode ser definido como mais ou menos dado como verdadeiro nesta realidade social" (Zucker, 1977, p. 728, tradução nossa).

De acordo com Zucker (1991) e Tolbert e Zucker (1996), os estudos sobre institucionalização foram, por muito tempo, restritos à abordagem variável-atributo, tratando a questão apenas como um estado qualitativo, em que as estruturas estão institucionalizadas ou não. As autoras defenderam uma virada para institucionalização como um processo, como condição essencial, para compreensão da constituição das instituições. Desde então, se proliferou na literatura sobre teoria institucional modelos que buscam explicar como ocorre a institucionalização.

Um dos primeiros modelos de institucionalização foi proposto por Tolbert e Zucker (1996). Baseando-se no trabalho de Berger e Luckmann (1976), as autoras compreenderam a institucionalização como um processo no qual um padrão de comportamento se transforma em instituição, por meio de sua difusão e objetivação, sendo esse processo composto por uma sequência de habitualização, objetivação e sedimentação que resultam na criação da instituição (Tolbert e Zucker, 1996).

Segundo Tolbert e Zucker (1996), mudanças tecnológicas, mercadológicas e legislativas demandam dos atores a criação de novos comportamentos e arranjos políticos. Esses novos comportamentos desencadeiam a habitualização, levando à padronização da solução para o problema e a associação daqueles comportamentos a estímulos particulares (Tolbert e Zucker, 1996). A difusão cada vez maior do novo comportamento possibilita a objetivação, isto é, o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados sobre eles, habilitando a transposição dos novos padrões de comportamento para contextos diferentes do seu ponto de origem (Tolbert e Zucker, 1996). A última etapa da institucionalização, a sedimentação, ocorre com a continuidade histórica do padrão de comportamento, por várias gerações, o que garante a experiência de exteriorização – experimentação das coisas como realidade objetiva, isto é, como fatos que estão para além da capacidade de interferência do ator (Tolbert e Zucker, 1996).

Ainda pautados no trabalho de Berger e Luckmann (1976), Phillips *et al.* (2004) desenvolvem um modelo de institucionalização que procura explorar a relação entre instituição e a linguagem empregando a análise do discurso por meio do relacionamento entre discurso e ação social, da produção e do consumo de textos. De acordo com a perspectiva dos autores, as instituições são constituídas por coleções estruturadas de textos existentes em um campo particular e que produzem as categorias sociais e as normas que formam a compreensão e o comportamento dos atores (Phillips *et al.*, 2004). Cabe ressaltar que um discurso na visão de Phillips *et al.* (2004, p. 636,

tradução nossa) é "um sistema de declarações que constroem um objeto [...] regulando os modos de falar sobre um determinado tópico, definindo um caminho aceitável e inteligível de se falar, escrever ou de conduzir a si próprio".

Nesse sentido, Phillips *et al.* (2004) definem institucionalização como um processo pelo qual indivíduos passam a aceitar e a compartilhar uma dada definição da realidade social. No entanto, a institucionalização não ocorre por meio da simples imitação de uma ação imediatamente observada, mas pela criação de textos de suporte que podem variar de descrições de conversas entre colegas de trabalho a artigos especializados de revistas científicas. Tais textos são incorporados a um discurso e passam a exercer os papéis de mecanismos miméticos, normativos e coercitivos nesse processo.

Por sua vez, Barley e Tolbert (1997) se fundamentam na teoria da estruturação giddensiana para desenvolver um modelo de institucionalização que visualize a relação entre instituição e ação social dos atores e que conserve a possibilidade de mudança ao conceito de instituição, que corresponde às "tipificações e regras compartilhadas que identificam categorias de atores sociais e suas atividades e relacionamentos apropriados" (Barley e Tolbert, 1997, p. 96, tradução nossa), sendo ela um produto da, e condicionante da, ação humana (Barley e Tolbert, 1997).

Seguindo a lógica estruturacionista, Barley e Tolbert (1997) entendem a institucionalização como o relacionamento entre o domínio institucional e o domínio da ação, mediados por meio de *scripts*. O domínio institucional representa o conjunto de regras e tipificações existentes, que derivam do processo de acumulação histórica da ação e interação; o domínio da ação se refere para o arranjo atual das pessoas, objetos e eventos que o fluxo da vida social revela minuto a minuto. E os *scripts* são aquelas regularidades nos comportamentos utilizados para ordenar a realidade social (Barley e Tolbert, 1997). Nesse modelo, a institucionalização só pode ser operacionalizada ao longo do tempo, uma vez que as instituições constroem o comportamento dos atores sincronicamente, enquanto os comportamentos constituem, seja por meio da manutenção ou da modificação, a instituição diacronicamente (Barley e Tolbert, 1997).

Diferentemente dos outros modelos apresentados, Zilber (2002, 2006, 2008) não têm como objetivo explicar a institucionalização como um processo no qual os padrões de comportamentos se tornam cada vez mais aceitos, legítimos e difundidos por meio de um campo organizacional. Para Zilber (2008), a institucionalização deve explicar a dinâmica da dimensão simbólica desse processo, pois ela ocorre na medida em que os significados contidos na contextualidade institucional são traduzidos pelos atores para o fluxo do seu cotidiano. Para análise desse processo, a autora toma como base os trabalhos de Latour (1986) e Czarniawska e Sevón (1996), utilizando a análise narrativa por meio da metáfora da tradução.

De acordo com Zilber (2008), a ênfase nos significados possibilita compreender a institucionalização de um processo

específico antes de suas leis universais. Nesse sentido, a institucionalização está atrelada aos conteúdos específicos dos sistemas de significados envolvidos, considerando que uma "mesma estrutura ou prática institucionalizada pode ser infundida com diferentes significados por diferentes atores, e, por isso, tendo diferentes efeitos institucionais" (Zilber, 2008, p. 155, tradução nossa), sendo que a institucionalização é influenciada por dois elementos. Primeiro, a complexidade das conexões e interações que ocorrem entre a institucionalização e o ambiente significativo dentro do qual ela está imersa (Zilber, 2002). Segundo, a institucionalização comporta dentro de si um processo político, pois a interpretação (percepção) das instituições e seus significados ocorre de forma heterogênea, sendo influenciada pelo interesse individual e as relações de poder (Zilber, 2002).

Para Zilber (2008), a importância da metáfora da tradução reside no fato que muitos atores sociais não possuem um contato direto com a prática a ser adotada, tendo contato apenas com as racionalizações dessa prática – histórias construídas por atores nas situações exemplares, precisando, desse modo, traduzir o conteúdo dessa racionalização para ajustá-lo à sua situação. No Quadro 1 resumimos os principais pontos dos modelos de institucionalização apresentados.

Diante do exposto, se compreende, neste trabalho, institucionalização como um processo contínuo em que padrões de comportamento (*re*)adquirirem, em algum nível, legitimidade e *taken-for-grantedness*, devido ao surgimento de elementos regulativo, normativo ou culturais-cognitivo, tornando-se, assim, parâmetro na definição da realidade social por meio do fornecimento de estabilidade e significado para vida social (Barley e Tolbert, 1997; Machado-da-Silva *et al.*, 2005; Scott, 2008). Vale destacar que, nessa concepção, a institucionalização não é unicamente constituída por movimentos em direção a um maior nível de institucionalização, mas também de desinstitucionalização.

TRABALHO INSTITUCIONAL E AGÊNCIA

De acordo com Machado-da-Silva *et al.* (2005, p. 22), "toda instituição é condição para as estruturas sociais e para a agência. Ela tanto possibilita como limita a constituição e a manifestação da estrutura e da capacidade de agência". Essa perspectiva das instituições tem fundamento nas abordagens que procuram conciliar a estrutura e ação, tais como Giddens e Bourdieu (Hirsch e Lounsbury, 1997). Nessa linha, as instituições *não determinam* o comportamento dos atores sociais, uma vez que eles "não são culturalmente dopados", mas agentes reflexivos e com capacidade de agência.

Nessa linha, a agência humana denota intencionalidade, pois sem essa não se tem uma ação, apenas uma resposta reativa a um estímulo (Giddens, 2009; Mises, 2009). Contudo, a agência dos indivíduos não pode ser explicada apenas pelas intenções do sujeito, pois a "agência não se refere [apenas] às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à

Quadro 1 - Modelos de institucionalização.**Chart 1 - Models of institutionalization.**

Proponentes	Base teórica	Definição	Elementos-chaves
Tolbert e Zucker	Fenomenologia social	Processo composto pela sequência de habitualização, objetificação e sedimentação, que resultam na criação de uma instituição (Tolbert e Zucker, 1996).	habitualização, objetificação, sedimentação
Phillips, Lawrence e Hardy	Análise do discurso	Processo no qual ações produzem textos, que são consumidos e incorporados a discursos, passando assim a limitar as possibilidades de ação social (Phillips <i>et al.</i> , 2004).	Ações, textos e discursos
Barley e Tolbert	Teoria da estruturação	Processo de interação entre o domínio institucional e o domínio da ação, mediados pelos scripts, que levam a (re)produção institucional (Barley e Tolbert, 1997).	Instituição, scripts, ações
Zilber	Análise Narrativa	Processo em que as práticas contidas na contextualidade institucional são traduzidas pelos atores no fluxo do seu cotidiano (Zilber, 2006).	Contexto, interpretação, tradução, significação, negociação

capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar" (Giddens, 2009, p. 10). Dessa forma, a "agência diz respeito aos eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente" (Giddens, 2009, p. 10).

Para praticar determinada ação o indivíduo encontra-se condicionado por uma diversidade de fatores que são tanto de ordem individual como social, de modo que "qualquer ator social, em qualquer situação diária de resolução de problemas, necessita de referências para agir" (Machado-da-Silva *et al.*, 2005, p. 24). Aprofundando analiticamente a agência, Emirbayer e Mische (1998) distinguem três referenciais para ela, a saber: iterativo, projetivo e prático-avaliativo.

No primeiro, o iterativo se refere à "reativação seletiva pelos atores de padrões de pensamento e ação passados, como rotinas incorporadas na atividade prática" (Emirbayer e Mische, 1998, p.971, tradução nossa), que fornecem ordem e estabilidade ao universo social, possibilitando a sustentação de identidades, interações e instituições ao logo do tempo. Ela se manifesta na habilidade dos atores em retomar, selecionar e aplicar apropriadamente esquemas tácitos de ação mais ou menos tomados como verdadeiros desenvolvidos durante as interações passadas (Emirbayer e Mische, 1998).

Já o referencial projetivo incorpora a "geração imaginativa dos atores de possíveis trajetórias futuras de ação, em que estruturas recebidas de pensamento e ação podem ser criativamente reconfiguradas em relação à esperança, receios e desejos para o futuro" (Emirbayer e Mische, 1998, p. 971, tradução nossa). De acordo com Emirbayer e Mische (1998), a projetividade não é radicalmente voluntarista, pois a formação

dos projetos é sempre interativa, um processo culturalmente imerso no qual os atores envolvidos negociam seus padrões para o futuro em função dos conflitos e desafios da vida social.

Por fim, o elemento prático-avaliativo pode ser definido como "a capacidade dos atores para fazer julgamentos práticos e normativos entre alternativas possíveis de trajetórias de ação, em resposta às demandas emergentes, dilemas, e ambiguidades das situações atuais" (Emirbayer e Mische, 1998, p. 971, tradução nossa). O lócus de manifestação dessa agência é a contextualização da experiência social, em que os atores ganham a capacidade de considerar que decisões podem ser realizadas por meio da distinção dos momentos situacionais fortes e fracos, sendo que os fracos habilitam uma maior capacidade dos atores para exercer a agência na perseguição dos seus projetos que podem desafiar e transformar os contextos situacionais (Emirbayer e Mische, 1998).

Convém destacar que as referências nunca provêm de modo linear e direto da fonte externa ao agente, mas sempre por meio da interpretação e do significado atribuído ao contexto no qual a prática social está inserida, uma vez que os atores estão sempre interpretando e infundindo as práticas com diferentes significados (Machado-da-Silva *et al.*, 2005; Zilber, 2002).

Para explorar como e de que modo a agência humana afeta a constituição das instituições, Lawrence e Suddaby (2006) cunharam o conceito de trabalho institucional, definindo-o como aquelas "ações intencionais dos indivíduos e das organizações visando à criação, manutenção e a interrupção das instituições" (Lawrence e Suddaby, 2006, p. 215, tradução nossa). Entretanto, essa definição sofreu alguns refinamentos

teóricos. Recentemente, Lawrence *et al.* (2011, p. 52, tradução nossa) definiram o trabalho institucional como “as práticas dos atores individuais e coletivos visando à criação, manutenção e interrupção das instituições”.

Na segunda definição, o foco recai principalmente na ação e não na intencionalidade. Essa inversão reflete a compreensão de que as instituições são resultados de uma complexa mistura de formas de agência – bem ou mal sucedidas, radicais e conservadores, estratégicas e emocionais, repletas de comprometimento e com frequentes resultados não planejados (Lawrence *et al.*, 2009, 2011). Além disso, tomando como base o axioma da ação, podemos inferir que o propósito de toda ação humana é atingir um estado de maior satisfação do que o atual (Mises, 2009). Consequentemente, todo trabalho institucional tem como intenção conduzir as instituições para um estado mais satisfatório, na visão do agente, do que o atual.

O problema da intencionalidade no institucionalismo organizacional está ligado a um viés em que as instituições são compreendidas como aqueles elementos duradouros da vida social, reproduzidos por meio de rotinas, e que, por serem aceitos como verdades, não demandariam ações intencionais dos atores para sua manutenção ou mudança (Jepperson, 1991; Greenwood *et al.*, 2008; Phillips e Malhotra, 2008; Lawrence *et al.*, 2011). Colyvas e Powell (2006) fornecem um caminho para conciliação desse viés com a intencionalidade subjacente do trabalho institucional descrita anteriormente ao apontarem que em um contexto com uma prática fortemente institucionalizada não é a ação com propósito que se enfraquece, mas sim a necessidade de reflexão sobre ela.

Em 2008, Perkmann e Spicer (2008) analisaram, por meio de uma revisão literatura, os trabalhos institucionais utilizados na difusão dos modismos gerenciais dentro das organizações, identificando que a institucionalização se torna mais efetiva quando existe a presença de múltiplos atores e trabalhos institucionais. Já Maguire e Hardy (2009) estudaram o processo de desinstitucionalização do uso do Dicloro-Difenil-Tricloroetano

(DDT) nas plantações agrícolas americanas e identificaram o trabalho institucional de problematização como a principal forma empregada pelos atores sociais interessados na proibição do uso do DDT. Zietsma e Lawrence (2010) buscaram compreender o papel do trabalho institucional na transformação do campo organizacional das práticas de colheita da indústria florestas da Columbia Britânica. Nesse estudo Zietsma e Lawrence (2010) observaram que o trabalho institucional dos atores voltados para estabilização ou mudança das fronteiras do campo foram os principais promotores da dinâmica do ciclo de vida da instituição.

Por meio de uma revisão de literatura, Lawrence e Suddaby (2006) identificaram algumas formas de trabalho institucional que foram ampliadas com o desenvolvimento de novos estudos. No Quadro 2 estão sumarizadas as formas de trabalho institucional utilizadas como parâmetros no presente trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Cocamar – cooperativa agroindústria – foi escolhida como objeto de análise com base no critério de relevância do caso (Yin, 2005) pelo fato de ela possuir uma história de diversificação horizontal e vertical de aproximadamente quatro décadas, sendo uma das primeiras cooperativas agropecuárias paranaenses a começar o processo de industrialização. Durante o período delimitado, a cooperativa apresentou um crescimento organizacional e de associados maior do que a média paranaense (Ocepar, 1986). Além disso, a história da cooperativa está imbricada com a história e desenvolvimento da cidade de Maringá e região.

Seguindo as recomendações de Barley e Tolbert (1997) e Colyvas e Powell (2006) sobre a necessidade de uma análise longitudinal para o estudo do fenômeno da institucionalização, delimitou-se o período de quatro décadas a partir do ano de fundação da cooperativa 1963 e que coincide com o primeiro movimento do Estado para substituição da cultura do café. Vale ressaltar que esse período contempla diferentes contextos e

Quadro 2 – Formas de trabalho institucional.

Chart 2 – Forms of institutional work.

Forma	Definição	Indicativos
Advocacia	Mobilização de suporte político e regulatório.	Lobby para acesso a recursos, promoção de uma agenda de interesses e debates favoráveis, promoção de um novo conjunto e ataque a um padrão existente.
Definição	Construção de fronteiras, hierarquias e sistemas de regras que conferem <i>status</i> ou identidade a uma nova instituição.	Formalização de um sistema de regras, construção de padrões de conduta e certificações.
Aquisição	Criação de regras estruturais que conferem direitos de propriedade.	Utilização da autoridade governamental ou coercitiva para realocar os direitos de propriedade e de uso.
Facilitação	Criação de regras que facilitam, completam e suportam as instituições.	Criação de autorizações para que determinados agentes possam agir e redistribuição de recursos dentro do campo.

Quadro 2 – Continuação.

Chart 2 – Continuation.

Forma	Definição	Indicativos
Policimento	Fiscalização e monitoramento das ações dos atores no campo organizacional.	Criação de órgãos para fiscalização; aferição de legitimidade para que atores possam representar a instituição.
Determinação	Criação de barreiras coercitivas para mudança institucional.	Criação de sanções, multas e penas.
Desconexão de sanções	Ação dos atores que procura desconectar recompensas e sanções associadas à instituição.	Lobby junto a autoridades coercitivas.
Esquivança da monitoração	Ação dos atores para fugir do controle e das sanções institucionais.	Fuga dos representantes que exercem o controle institucional.
Construção de Identidades	Criação do relacionamento entre os atores e o campo no qual eles estão operando.	Construção de uma identidade profissional.
Mudança de associações normativas	Busca por recriar as conexões entre um conjunto de práticas e os seus fundamentos culturais e morais.	Textos, discursos, palestras.
Construção de redes normativas	Estabelecimento de conexões interorganizacionais por meio de práticas sancionadas normativamente e que formam um grupo de pares relevantes no que diz respeito à observância, acompanhamento e avaliação dessas práticas.	Redes sociais.
Valorização e Demonização	Criação de exemplos positivos e negativos que ilustram os fundamentos normativos de uma instituição.	Histórias, artefatos e premiações e sanções "simbólicas".
Mitos	Preservar a sustentação normativa de uma instituição por meio da criação e da sustentação dos mitos sobre a sua história.	Lendas, Heróis, histórias de sucesso.
Desconexão dos fundamentos morais	Diluição da relação entre instituição e seus fundamentos morais como apropriado dentro de um contexto cultural específico.	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.
Imitação	Associação entre a nova prática com conjuntos existentes de práticas <i>taken-for-granted</i> facilitando a sua adoção.	Justaposição dos novos e velhos arranjos, tornando as novas práticas compreensíveis e acessíveis e demonstrando o potencial da nova prática em solucionar determinados problemas.
Teorização	Desenvolvimento e especificação de categorias abstratas para o estabelecimento de cadeias de causa e efeito.	Nomeação e associação entre problemas e suas soluções.
Educação	Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição.	Criação de requisitos mínimos para a atuação do ator dentro de um campo.
Rotinização	Infusão dos fundamentos normativos de uma instituição nas rotinas e práticas organizacionais cotidianas dos atores.	Práticas estratégicas e práticas cerimoniais.
Problematização	Redução dos riscos percebidos para inovação e diferenciação por meio de ataques as principais crenças e pressupostos que sustentam a instituição.	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006).

eventos que incidiram sobre a agricultura e o cooperativismo agropecuário brasileiro.

Em virtude do período delimitado, utilizaram-se dados secundários para análise, graças ao conjunto de trabalhos publicados sobre essa cooperativa. De acordo com Langley (2009), devido ao fato de os documentos estarem imersos no passado, eles são elementos essenciais na reconstrução de eventos cronológicos chaves e na recordação de argumentos e justificações utilizadas na época dos acontecimentos. Esses dados foram coletados por meio do Banco de Teses e Dissertações da Capes e das bibliotecas da Universidade Federal do Paraná e da Universidade Estadual de Maringá. Para complementar o levantamento, foi realizada uma pesquisa pelo mecanismo de busca Google Acadêmico. Ao todo, foram coletados dois livros, dois capítulos de livro, 22 teses e dissertações, um artigo científico com, no mínimo, Qualis/Capes B2, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, e 22 documentos entre notícias de revistas especializadas, artigos de congresso e artigos de periódicos de outras áreas ou com qualis/Capes inferior a B2 na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Cabe frisar que todos tinham como objeto de análise a organização estudada. Além dessas fontes, foram consultados também os Jornais de Serviço da Cocamar que circularam no período de 1977 a 1998.

Já a análise dos dados foi balizada pela análise narrativa (Langley, 1999) da trajetória da organização no período estudado. De acordo com Langley (1999), a narrativa envolve a construção de uma história detalhada a partir dos dados brutos, sendo que ela pode representar tanto um primeiro passo na análise como o resultado final da pesquisa. A construção dessa narrativa foi baseada primeiramente a partir dos trabalhos de Serra (1989), Recco (2003), Pinazza e Zylbersztajn (1997) e Jardim Júnior (2005), que possuem a forma de história empresarial. Após, foram acrescentados os dados contidos, na respectiva ordem, em dissertações e teses, periódicos, artigos de congresso, revistas especializadas e Jornal de Serviço da Cocamar. Depois de construída a narrativa, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 1994; Dallagnelo e Silva, 2005) para identificar os eventos ligados com à diversificação, entendidos como aqueles movimentos nos quais a organização passa atuar em novas matrizes de negócios relacionadas (horizontal) ou não relacionadas à atividade primária da organização e movimentos de agregação de valor por meio da industrialização (vertical). A partir deles, foram descritos e analisados os atores, o trabalho institucional, e a institucionalização da estratégia de diversificação. Para identificação do trabalho institucional, foram empregados como parâmetros às formas descritas e apresentadas na seção anterior. No entanto, mesmo com códigos *a priori*, se manteve aberta na pesquisa a possibilidade do surgimento de novas formas de trabalho institucional (Bardin, 1994; Zietsma e Lawrence, 2010).

Por fim, os trabalhos institucionais identificados foram sobrepostos com a narrativa construída na primeira etapa para se observar os efeitos que esses tiveram no nível de institucio-

nalização da diversificação e das práticas sociais na organização estudada. Essa sobreposição foi necessária, pois as ações dos atores tendem a influenciar os padrões institucionalizados anacronicamente (Barley e Tolbert, 1997).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA DIVERSIFICAÇÃO

No início da década de 1960, a cafeicultura brasileira já se encontrava em crise, mas a boa produtividade das terras na região do norte novo do Paraná, em que se encontra a cidade de Maringá, possibilitou que a cafeicultura se mantivesse como cultura predominante, em alguns casos, intercalada com o cultivo do milho entre os cafezais (Cancian, 1981). Em virtude dos problemas econômicos nacionais decorrentes da monocultura do café, o Estado se viu obrigado a incentivar a diversificação das culturas, promovendo o avanço das culturas mecanizadas.

Foi nesse momento de crise, incertezas e aumento da intervenção do Estado na economia brasileira que a Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá (primeiro nome da Cocamar) foi fundada em 1963, após várias rodadas de discussão entre os produtores da região com o gerente da agência do Banco do Brasil em Maringá. Vale ressaltar que a renegociação das dívidas com o banco e o acesso ao financiamento da safra do ano seguinte para os produtores ficou condicionado ao ingresso na cooperativa.

Após as discussões, os produtores associados decidiram e registraram no primeiro estatuto que

a Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Limitada tem por objetivo principal unir os cafeicultores domiciliados em sua área de ação e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos e profissionais, beneficiando, rebeneficiando, padronizando, comercializando no país, ou exportando a produção de seus associados (Serra, 1989, p. 29).

Cabe ressaltar que na região outras culturas também eram desenvolvidas, ainda que em uma extensão menor, e foram rejeitadas pelos produtores na constituição da cooperativa.

Após dois anos de funcionamento, a cooperativa estava praticamente falida devido a problemas com manuseio e armazenagem do café. A desconfiança dos cooperados e o grave problema financeiro fez com que Banco do Brasil e o Instituto Brasileiro de Café se juntassem para realizar uma intervenção na cooperativa, o que minou totalmente a confiança que os cooperados e produtores da região possuíam na cooperativa (Serra, 1989). No entanto, com a intervenção, foi possível que jovens produtores da região chegassem à direção para tentar recuperar a cooperativa, embora a vontade dos cooperados fosse a liquidação dela (Recco, 2003). Mas foi o bom relacionamento que os novos diretores possuíam com algumas autoridades governamentais, especialmente o presidente José Cassiano, que possibilitou o

acesso a recursos financeiros, permitindo os primeiros passos de recuperação da Cocamar (Serra, 1989).

O INÍCIO

Após ter recebido uma boa quantia de recursos financeiros do Estado, autorizada pelo Ministro Roberto Campos, e ganhado uma licitação, em 1967, do Instituto Brasileiro de Café, para o rebeneficiamento de uma grande quantidade de café, os diretores da Cocamar identificaram a necessidade diversificar a linha de recebimento da cooperativa, uma vez que não era possível a organização se sustentar apenas com o café (Serra, 1986). Dessa forma, os diretores levaram aos cooperados a proposta de introduzir o milho na linha recebimentos da cooperativa pela criação de uma estrutura para o recebimento de milho que seria doada pela USAID (U.S. Agency for International Development). Mesmo sendo a cultura do milho a segunda cultura da região, os produtores rejeitaram a possibilidade de trabalhar com o milho (Serra, 1989).

Foi nesse período que o Estado passou a fornecer condições para introdução da estratégia de diversificação, disponibilizando recursos subsidiados para diversificação da produção agrícola por meio da substituição das culturas tradicionais pelas culturas mecanizadas. Algum tempo depois, os diretores providenciaram um projeto de industrialização do café, um segmento altamente rentável e que atendia aos interesses dos produtores (Recco, 2003). Entretanto, em virtude do acordo internacional do café e da busca por manter o mercado de café solúvel estabilizado, o crescimento da produção e a localização das indústrias eram planejados pelo Estado (Brasil, 1969), de modo que a falta de força política da cooperativa fez com que ela perdesse a disputa pela indústria.

Sem mais alternativas, a diretoria decidiu aproveitar, mesmo a contragosto dos cooperados, os recursos financeiros disponibilizados pelo Estado por meio do Instituto Brasileiro de Café para o financiamento de máquinas de beneficiamento de algodão e para a diversificação da linha de recebimentos (Recco, 2003). A entrada do algodão na linha de recebimentos da cooperativa possibilitou em pouco tempo a recuperação do investimento e do pagamento do restante da dívida da cooperativa com os cooperados – inclusive, foi necessário providenciar a compra de uma nova máquina de algodão, em 1970 (Serra, 1989).

A EXPANSÃO DA DIVERSIFICAÇÃO

Com os bons resultados do algodão, os diretores da cooperativa se acomodaram com a situação financeira e operacional (Serra, 1986). De acordo com Recco (2003), foi a proximidade

com o ministro Cirne Lima, [...] fundamental para o futuro da entidade. Tanto que, quando de sua visita a Maringá para inaugurar a usina de algodão, ele procurou conversar reservadamente com os diretores para orientar-lhes.

O foco de atuação apenas no café e no algodão, ao contrário do que se pensava, teria que ser revisto. Era preciso ampliá-lo para outros produtos e enxergar muito além. No futuro projetado por ele, a região seria invadida em poucos anos pelas culturas mecanizadas de grãos, a soja em especial (Recco, 2003, p. 28).

Contudo, os diretores da Cocamar ficaram receosos de realizar esse investimento. Por isso, Cirne Lima concedeu uma viagem aos diretores para o Rio Grande do Sul para conhecerem as cooperativas que trabalhavam com soja. Além disso, receberam a garantia do ministro que, durante os primeiros anos de carência, a estrutura do armazém seria utilizada pelo governo para estocagem do trigo (Recco, 2003; Serra, 1986). A construção do armazém, segundo Serra (1989), funcionou como elemento catalisador na definição de uma nova alternativa econômica para os produtores rurais, que já estavam desanimados com o café e torciam por uma nova alternativa de lavoura e se aproveitaram da estrutura montada pela cooperativa para trabalhar com a oleaginosa.

A entrada da Cocamar na atuação da soja marcou o início do processo de diversificação da cooperativa, da expansão da sua estrutura física e do seu quadro associativo, pois nos anos subsequentes a cooperativa investiu na construção de entrepostos e armazéns dentro de sua área de atuação, dotando a organização de uma estrutura produtiva para o trabalho com os grãos (Serra, 1989; Recco, 2003). Foi nesse período que a cooperativa passou a disponibilizar uma quantidade cada vez maior de prestações de serviços, como lojas, transporte, apoio técnico. Cabe destacar que esses investimentos, e outros da cooperativa, como a industrialização da soja, foram largamente financiados por linhas de crédito do governo federal, não onerando assim a distribuição dos resultados aos seus associados (Delgado, 1983).

No ano de 1974, em virtude da diversificação iniciada, ocorreu a reforma do estatuto social da cooperativa, alterando os critérios de associação. De acordo com Serra (1989), definiu-se que poderia se associar à cooperativa qualquer pessoa que se dedique à atividade agropecuária ou extrativa, por conta própria, em imóvel de sua propriedade ou ocupado por processo legítimo, dentro da área de atuação da Cocamar.

Também em 1974, iniciou-se o projeto de industrialização da soja que se concretizou apenas em 1979. De acordo com Serra (1986), a indústria passou a gerar uma boa receita para cooperativa, alimentando uma bola de neve de investimentos e atraindo cada vez mais associados. Cabe ressaltar que a política adotada pelo governo de estímulo à produção rural era francamente favorável às cooperativas, como agentes modernizadores da atividade agrícola. O governo injetava dinheiro "fácil" e a juros subsidiados tanto para produção como para a industrialização dos produtos da lavoura, sendo que quem investisse só tinha a ganhar (Recco, 2003).

Durante toda a década de setenta, a diversificação passou de uma simples estratégia para salvar a cooperativa

para um padrão fortemente institucionalizado, guiando as ações da cooperativa que passou a atuar também nas áreas de venda de produtos agropecuários, de transporte, de pesquisa e de treinamento, assistência médica e odontológica, postos de gasolina etc., sendo que todos os recursos materiais e humanos para prestação dos serviços aos cooperados foram incorporando à estrutura da cooperativa (Recco, 2003; Aoki, 2003). Nesse sentido, toda diversificação das atividades, fossem elas relacionadas ou não, gozavam de legitimidade para serem introduzidas.

Faz-se importante destacar que, ao final da década setenta, se iniciava um processo de repensar o sistema de crédito rural criado a partir de 1965, incentivando a modernização da agricultura, uma vez que o volume de crédito concedido crescia sem a contrapartida do aprimoramento da produtividade, sendo que o crescimento da agricultura se dava em razão da expansão da fronteira agrícola com a utilização da mão-de-obra tradicional e se mantendo a estrutura de posse de terra praticamente estável (Ribeiro, 1979).

A partir de 1980, o Estado se retirou do papel de financiador das atividades agrícolas, reduzindo abruptamente o crédito agrícola e os subsídios para o setor, de modo que apenas as culturas ligadas à exportação continuaram sendo apoiadas. De acordo com Leão (1989), o efeito dessa ação foi a canalização dos esforços das cooperativas para o processo de industrialização, ingressando em novos mercados, com uma concorrência superior do que a encontrada enquanto atuava somente na comercialização (Ipardes, 1985).

De acordo com Leão (1989), a perda dos financiamentos subsidiados, a partir de 1979, fez com que o crescimento das cooperativas dependesse cada vez mais da sua capacidade de autocalcapitalização, impulsionando as cooperativas à industrialização. A Cocamar, assim como outras cooperativas paranaenses (Ocepar, 1986), trilhou o caminho da industrialização. Segundo Delgado (1983),

entre 1979-81, 95% dos empréstimos destinam-se a financiar a montagem de atividades agroindustriais – à complementação da indústria de óleo de soja e a instalação das indústrias de óleo de algodão, de girassol e de amendoim e a de fiação e tecelagem – enquanto apenas 3% são utilizados para ampliação da capacidade de armazenamento. Isso representa, sem dúvida alguma, a consolidação de uma opção empresarial que, superando a fase meramente comercial, privilegia a diversificação das atividades agroindustriais como elemento central da estratégia de crescimento da cooperativa, mergulhando a COCAMAR em uma estrutura organizacional e em um meio ambiente econômico e social mais dinâmico e complexo (Delgado, 1983, p. 74).

Segundo Ocepar (1986), a industrialização da soja inseriu as cooperativas em um mercado dominado pelas grandes

empresas, forçando-as a se estruturarem para sobreviver em um contexto adverso, trazendo resultados significativos para racionalização e modernização das atividades e, consequentemente, de ganhos de qualidade.

Nesse sentido, o começo dos anos oitenta é marcado, principalmente, pela expansão da industrialização na Cocamar. Em 1980, a cooperativa "colocou em funcionamento outra indústria de óleos vegetais, essa à base de caroço de algodão, com capacidade de esmagamento de 350 toneladas/dia" (Serra, 1989, p. 67). No ano seguinte, colocou em funcionamento uma fiação de algodão, com capacidade para produzir 3250 toneladas de fios por ano, sendo necessário o apoio do governo do estado e do ministro da agricultura para execução desse projeto devido aos privilégios que alguns estados possuíam para industrialização do algodão (Serra, 1989). A partir de 1983, a Cocamar passa a industrializar, por meio de uma torrefadora, a produção do café dos cooperados da antiga Coopérola, disponibilizando o café torrado e moído no varejo (Recco, 2003). Em 1984, a Cocamar avançou no processo de industrialização dos óleos vegetais com a instalação da refinaria, possibilitando a entrada no mercado de óleos pronto para consumo no varejo. E, em 1985, a cooperativa encerrou o ciclo de industrialização do óleo vegetal, com a inauguração da fábrica de embalagens de frascos à base de PVC e do setor de envasamentos (Serra, 1986).

Devido à estiagem que atingiu a região de Maringá durante a safra 1984/1985, o crescimento da cooperativa foi brevemente interrompido. Nesse ano, foi realizado um corte de gastos. Entre as medidas, estavam a demissão de aproximadamente 700 funcionários, desativação de alguns setores e extinção de departamentos e redução de benefícios aos cooperados (Recco, 2003). Além disso, foi colocada em prática pelo Estado brasileiro uma redução do crédito rural, ficando esse restrito a culturas de exportação (Ocepar, 2007b; Silvestre, 2006).

Embora a Cocamar passasse por um momento adverso economicamente, ela continuou na empreitada de diversificação. Ainda em 1985, iniciou os testes finais para colocar em funcionamento normal uma fiação de seda e ainda conseguiu colocar em funcionamento normal uma nova fiação de algodão, essa em sociedade com três outras cooperativas do Paraná: a Cocari, a Coagel e a Coopagro (Serra, 1989). Em relação à sericultura, Serra (1989) descreve que

na época, a atividade já vinha sendo desenvolvida na região, mas enfrentava sérias dificuldades de mercado, tanto que nem o preço mínimo de garantia para o casulo vinha sendo cumprido. As indústrias atuantes no setor, por sua vez, não manifestavam o menor interesse em corrigir as distorções. Com isso, os produtores eram bastante prejudicados (Serra, 1989, p. 67).

Em virtude dessas condições, os produtores se reuniram e pediram auxílio da cooperativa, que aceitou prontamente o

desafio, mesmo sem ter na organização alguém que entendesse de casulos (Recco, 2003; Serra, 1989). De acordo com Serra (1989), os diretores da cooperativa viram na sericultura uma alternativa para as pequenas propriedades da área de arenito caiuíá. De acordo com Recco (2003), acreditava-se naquela época que o solo arenoso e vulnerável à erosão da região do arenito, que compunha uma boa parte da área de atuação da Cocamar, podia somente ser cultivado com culturas perenes, que evitavam operações de revolvimento da terra a cada safra. Após o declínio do café, uma boa parte das terras de médias e grandes propriedades foi dominada pelas pastagens, uma vez que não existia alternativas para essa região, pois a sericultura era adequada apenas às pequenas propriedades (Recco, 2003). Para tanto, a Cocamar buscou ajuda do governador do Paraná, José Richa, para implantação da citricultura, uma vez que essa cultura era controlada pelas autoridades federais (Ocepar, 2007a). A proposta da cooperativa, desde o início, era que com alguns milhares de hectares de cultivo poderia industrializar a fruta.

Com o agravamento da crise financeira do setor agrícola, a Ocepar passou a oferecer aos diretores das cooperativas do Paraná diversos cursos de capacitação administrativa para incentivar a profissionalização da gestão das cooperativas por meio da disseminação de práticas e conceitos da administração de empresas.

PRIMEIRO QUESTIONAMENTO

De acordo com a Ocepar (2007a), a partir de 1987 o Estado extingue o crédito subsidiado para agricultura, buscando fazer com que os produtores dependessem menos do crédito bancário. Entretanto, o resultado foi uma queda vertiginosa do poder de troca da agricultura e a persistência da crise econômica no setor. Em 1989, ocorreu uma mobilização dos agricultores solicitando mudanças nas políticas econômicas que asfixiava o setor, sendo que as cooperativas que haviam investido e fizeram o custeio agrícola ficaram com o ônus desses financiamentos, com a retirada do crédito rural (Ocepar, 2007b). A crise do setor persistiu até 1994, quando a Câmara dos Deputados aprovou o Decreto Legislativo n. 383, que, embora não desse perdão da dívida, forçou que essas dívidas fossem renegociadas (Ocepar, 2007a).

A troca da diretoria no ano de 1989 marca o início do processo de reestruturação da Cocamar para tentar sobreviver à crise econômica que atingia toda a agricultura nacional e, por consequência, as cooperativas. Muito embora a crise econômica castigasse a cooperativa, o Projeto Recoop, em 1998, elaborado pela cooperativa, chamava atenção justamente para os problemas organizacionais, de ordem estrutural e operacional, causados pelas diversificações realizadas nas últimas duas décadas. De acordo com o Projeto Recoop, era uma estrutura organizacional pesada, com excesso de associados inoperantes e de atividades de apoio, estruturas ociosas e inoperantes, ausência de apuração de resultados por atividade que dificultaram a identificação dos pontos de estrangulamento e de

aumento do endividamento (Silvestre, 2006). Ainda de acordo com o Projeto Recoop, a origem dessa ineficiência estava na grande quantidade de serviços e assistência que não estavam diretamente relacionados com a atividade agrícola, que enfatizavam o bem-estar social dos cooperados em detrimento da rentabilidade da cooperativa.

A partir desse diagnóstico, foi tomada uma série de medidas que visava à redução dos níveis hierárquicos para maior flexibilidade da administração, redução do quadro associativo, classificação e eliminação dos cooperados inoperantes, terceirização de serviços, e preparo do quadro associativo para uma gestão moderna (Bialoskorski Neto, 1998). Para tanto, além de um rigoroso programa de reestruturação do quadro associativo (Jardim Junior, 2005), foram executadas medidas para redução do custo operacional, entre elas: a mudança da sede para o parque industrial, demissão de funcionários e terceirização de serviços não ligados à atividade-fim da cooperativa (Inocêncio, 2000).

Dessa forma, entre 1991 e 1994, ocorreu uma redução de 675 funcionários ligados a diversas áreas: alimentação de funcionários, engenharia, serviços jurídicos, higiene e limpeza, segurança, gráfica, imprensa, transportes e assistência técnica (Inocêncio, 2000). Ainda como decorrência dessa política de terceirização surgiu, em 1991, a TransCocamar, empresa especializada no setor de transportes rodoviários e, em 1992, a Unicampo, uma cooperativa que agregava os engenheiros agrônomos que integravam a assistência técnica da Cocamar (Recco, 2003).

Apesar de atravessar um momento de contenção de gastos, a Cocamar continuou a trilhar o caminho da diversificação. Em 1992, a cooperativa introduziu a canola na região como uma cultura de inverno alternativa, garantindo preços satisfatórios e investindo na recepção e no processamento para oferecer no varejo o óleo pronto para consumo. Ainda no ano de 1992, a cooperativa disseminou o cultivo do café no sistema adensado, que incrementava consideravelmente a produção de um pé de café. Já em 1993, a Cocamar ingressou na produção de álcool, adquirindo uma destilaria da extinta Coamto, situada no município de São Tomé (Recco, 2003). Também durante esse período se concretizaram dois projetos iniciados ainda na década de 1980. O primeiro era a ampliação do parque industrial da seda, que foi concluída em 1992. Contudo, pouco tempo depois de inaugurada, uma crise prolongada atingiu o mercado da seda, tornando a atividade pouco atraente aos produtores. O outro foi o início da fabricação do suco concentrado e congelado de laranja em Paranaíba, absorvendo a produção dos primeiros cinco mil hectares de pomares cultivados (Recco, 2003).

SEGUNDO QUESTIONAMENTO

Embora, as medidas adotadas pela diretoria tenham garantido uma sobrevivência à cooperativa, elas não impediram que a situação econômica da cooperativa se agravasse ainda mais nesse período (Silvestre, 2006). Na continuação do processo

de correção da estratégia de diversificação, a partir de 1995 a Cocamar sofre pressões dos seus consultores e credores para profissionalizar a sua gestão. Diante dessas pressões, e visando a renegociação das suas dívidas para garantir a sua sobrevivência, a diretoria tomou uma série de medidas para reduzir o seu déficit operacional:

(a) Redução do quadro funcional com demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro); (b) Suspensão de benefícios aos funcionários, como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 7000 mil mensais); (c) Redução da diretoria executiva; (d) Fechamento de unidades deficitárias; (e) Desmobilização de ativos não operacionais; (f) Suspensão de quaisquer novos investimentos; (g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa; (h) Eliminação de riscos comerciais; (i) Redução do risco de crédito aos cooperados (Silvestre, 2006, p. 116).

Para reduzir a capacidade ociosa de suas indústrias, a Cocamar estabeleceu alianças estratégicas com outras cooperativas e empresas por meio da prestação de serviços na área de esmagamento de grãos, refinamento e envasamento de óleos (Recco, 2003). Além disso, a cooperativa ampliou a sua atuação no varejo, comercializando o óleo de girassol e de milho, cappuccino, álcool líquido, linha de condimentos para lanches, além dos produtos já oferecidos: óleo de soja, de canola e do café torrado e moído. No ano de 2002, o setor de varejo foi responsável por 20% do faturamento da cooperativa (Recco, 2003).

A partir de 2001 a cooperativa iniciou uma série de projetos de aumento da capacidade produtiva de suas indústrias voltadas tanto para o processamento dos produtos internos como para prestação de serviços. A capacidade esmagamento de grãos passou de 2000 para 2500 toneladas/dia, em 2001, e para 3100 toneladas/dia já em 2003. Do mesmo modo, a capacidade de refino foi duplicada em 2001 com a construção de uma nova planta com capacidade de refinar 420 toneladas por dia. Na fiação de algodão ocorreu uma diversificação da matéria-prima, uma vez que o plantio do algodão reduziu consideravelmente no Paraná, de modo que a cooperativa passou a processar também poliéster, viscose e acrílico. Já na fiação da seda foram realizados investimentos na substituição de sua caldeira e no aprimoramento do trabalho dos fios, elevando assim o nível de qualidade do produto. A última ação de diversificação realizada pela cooperativa ocorreu em 2003, com a instalação de três novas fábricas, a saber: sucos de frutas, sucos com proteína de soja e outra de maionese e atomatados e molhos.

O presidente da Cocamar, Luiz Lourenço, sintetiza da seguinte forma esse período:

para sobreviver em tempos de globalização e alta competitividade, era preciso centrar o foco em sua atividade-

fim, o que levou a um amplo processo de reestruturação financeira e administrativa, não apenas com a terceirização de serviços, mas também com a eliminação de áreas e funções. Paralelamente a tudo isso, investiu-se na profissionalização técnica e na melhoria contínua da qualidade. Ou seja: a cooperativa expunha uma nova face, sem qualquer tipo de paternalismo, valorizando a participação cooperativista e atuando com mentalidade empresarial, metas bem definidas, dando prioridade ao segmento de varejo, pela multiplicação de produtos nas gôndolas, o que se tornou um prestígio junto ao consumidor. Hoje, esse setor responde por cerca de 20% do faturamento da Cocamar (Lourenço, 2005, p. 38).

Ao final desse processo de correção não bastava apenas à atividade ser relacionada para realizar a diversificação, ela precisava ser também rentável.

ATORES E OS EFEITOS DO TRABALHO INSTITUCIONAL SOBRE A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA DIVERSIFICAÇÃO

A partir da narrativa histórica apresentada na seção anterior, foi possível identificar (Quadro 3) os atores sociais significativos para ocorrência da institucionalização da prática de diversificação na cooperativa, assim como o trabalho institucional empregado e os efeitos dele sobre o processo de institucionalização.

Dentre os principais atores que contribuíram para o início do processo de institucionalização da diversificação estão os diretores que, após constarem que a manutenção do café como único produto da cooperativa era inviável, passaram a desempenhar o trabalho institucional de advocacia, defendendo a diversificação da linha de recebimento da cooperativa para garantir a sua sobrevivência, propondo a introdução do milho, segunda maior cultura da região.

A defesa da diversificação por parte dos diretores foi influenciada pelo trabalho institucional de facilitação realizado pelo estado brasileiro durante toda a década de 1960 e que ganhou novamente destaque em 1967 com a busca de modernização da agricultura, garantindo acesso a recursos diferenciados para aqueles que migrassem para uma produção de culturas mecanizadas.

Contudo, esse movimento para diversificação foi barrado pelos cooperados pelo trabalho institucional de problematização. Os cooperados argumentaram que já haviam investido recursos financeiros e materiais, e que as técnicas de produção e de comercialização eram diferentes se comparadas às do café. Por isso, não poderiam abandonar a monocultura do café. Ainda, os diretores buscaram encontrar uma alternativa de diversificação que solucionasse o problema da cooperativa e, ao mesmo tempo, agradasse os cooperados. Os diretores elaboraram um projeto para industrialização do café que foi muito bem recebido pelos

Quadro 3 – Atores, trabalho institucional e eventos.

Chart 3 – Actors, institutional work and events.

Ator	Trabalho Institucional	Evento
<i>Estado</i>	Facilitação	1967 – disponibilização de recursos
	Definição	1971 – promulgação da lei do cooperativismo
	Desconexão de recompensas	1980 – redução das fontes de financiamento
<i>Diretores</i>	Aquisição	1995 – definição das regras para aquisição de financiamento para recuperação das cooperativas
	Advocacia	1967 – defesa da diversificação
	Rotinização	1973 – construção do primeiro armazém de soja; 1975-1980 – expansão da linha de recebimentos; 1980-1985 – consolidação das indústrias 1997 – introdução de atividades rentáveis
	Definição	1974 – alteração do estatuto da cooperativa
	Construção de identidade	1975 – 1980 expansão da linha de recebimentos
	Imitação	1985 – introdução da sericultura
	Desconexão de fundamentos morais	1989 – 1994 questionamento da nova diretoria sobre as atividades da cooperativa 1997-2000 – questionamento de atividades não rentáveis
	Valorização e Demonização	1989 – 1994 associação do mau desempenho com atividades de diversificação
<i>Cooperados e produtores rurais</i>	Problematização	1967 – apontamento dos problemas da diversificação
	Advocacia	1985 – produtores da região defendem a entrada da sericultura na linha de recebimento da cooperativa
<i>Políticos e Governantes</i>	Teorização	1973 – ministro Cirne Lima defende e explica a importância da cooperativa continuar com a diversificação
	Advocacia	1986 – defesa da citricultura no Estado do Paraná
<i>Ocepar</i>	Educação	1987 – oferecimento de cursos de capacitação administrativa para gestores de cooperativas
	Advocacia	1997 – defesa da integração entre as cooperativas e diversificação de atividades
<i>Consultores e Credores</i>	Valorização e Demonização	1995 – associação do mau desempenho com atividades de diversificação
	Advocacia	1997 – defesa da prestação de serviços para outras cooperativas e da diversificação para o varejo

produtores, mas que esbarrou no controle do estado sobre a industrialização do café.

Sem soluções para iniciar a diversificação de forma não conflituosa com os cooperados, os diretores decidiram aproveitar os recursos disponibilizados pelo estado e iniciaram a diversificação por meio do trabalho institucional de rotinação, implementando o trabalho com o algodão, comprando de máquinas de beneficiamento e matéria prima de produtores da região, pois não havia produtores de algodão associados à

cooperativa. Nesse início, a diversificação foi pensada apenas como uma solução para reduzir os problemas financeiros da cooperativa no curto prazo, devido ao desempenho ruim do café.

Em 1971, o estado promulga a Lei 5764, a denominada Lei do Cooperativismo, caracterizada como um trabalho institucional de definição que legitimou o papel das cooperativas como agentes do desenvolvimento da agricultura. Com isso, o "cooperativismo se modernizou, e as cooperativas passaram a se enquadrar num modelo empresarial, permitindo sua expansão

econômica e sua adequação às exigências do desenvolvimento capitalista agroindustrial adotado pelo Estado” (OCB, 2004). Esse trabalho institucional possibilitou a construção das identidades das cooperativas e o acesso a recursos em condições muito favoráveis para a diversificação das atividades.

Com os bons resultados obtidos com o algodão, diretores e cooperados não pensavam mais na possibilidade de diversificação da cooperativa, sendo que foi o ministro da agricultura, em visita a Maringá, que, com o trabalho institucional de teorização, demonstrou o risco do trabalho apenas com algodão e a possibilidade de que uma nova cultura, em breve, dominasse toda a região, sendo aquele momento oportuno para se adiantar as empresas concorrentes. De modo complementar, o ministro concedeu aos diretores uma viagem ao Rio Grande do Sul para que eles pudessem aprender a trabalhar com a soja e garantiu a utilização da estrutura pelo estado nos primeiros anos após a construção do armazém.

Em 1973, os diretores decidiram pela introdução da soja e a construção do primeiro armazém graneleiro, com fundo em V, do Paraná, o que representou um trabalho institucional de rotinização. Com o sucesso do armazém e a cultura da soja se difundindo por toda a região, os diretores decidiram por expandir as unidades de armazenagem e os entrepostos por toda área de atuação da cooperativa. Essa rotinização influenciou o aumento da legitimidade da diversificação entre os cooperados e a aquisição de um estado de *taken-for-granted* que possibilitou novas ações da diretoria para o fortalecimento da institucionalização dentro da cooperativa.

Como consequência, em 1974 a diretoria promove a atualização do estatuto social da cooperativa, possibilitando que qualquer pessoa que se dedique a atividade agropecuária se torne cooperado, constituindo um trabalho institucional de definição que completou a legitimação da estratégia de diversificação possibilitando a partir desse momento um movimento para o aumento do nível de institucionalização. Nesse mesmo ano, aproveitando incentivos fornecidos pelo estado, os diretores iniciaram um projeto para industrialização da soja que se concretizou apenas em 1979.

Durante toda a década de 1970, a diretoria desenvolveu ações que podem ser caracterizadas como trabalho institucional de rotinização, que possibilitaram o aumento do nível de institucional da diversificação na cooperativa. O aumento da institucionalização se reflete na forma cada vez mais ordenada com que a diversificação era realizada, passando a abranger a exploração de oportunidades que em nada contribuíam para sobrevivência da organização, por exemplo, a prestação de serviços médicos e odontológicos a todos os cooperados e seus dependentes, mas que eram incorporadas a rotina, estrutura e estratégia de atuação da cooperativa, sem que essa diversificação fosse contestada.

Além disso, as diversas atividades de diversificação que a Cocamar empreendeu durante a década de setenta representam, em seu conjunto, um trabalho institucional de construção

de identidade, uma vez que, por meio delas, a cooperativa se firmou como grande “empresa” de atuação na comercialização, industrialização e na promoção do bem estar dos seus funcionários e cooperados (Recco, 2003).

No início dos anos oitenta, o estado brasileiro reduziu os financiamentos subsidiados apenas para as culturas voltadas para exportação, retirando algumas das recompensas existentes para diversificação. Entretanto, um dos efeitos desse trabalho institucional foi reforçar a institucionalização da diversificação, só que voltada agora para a industrialização dos produtos recebidos. Em cinco anos, a cooperativa colocou em funcionamento quatro novas indústrias em funcionamento.

Diferentemente, do período de 1975 a 1984, em que as atividades de diversificação eram difundidas e mantidas por meio dos diretores, a introdução da sericultura e da citricultura e, conseqüentemente, a persistência da diversificação, envolveram outros atores sociais.

Para a introdução da sericultura, foi preciso que os produtores de seda da região argumentassem sobre a importância dela para os pequenos produtores e para comunidade. Já na citricultura, foram os políticos Osmar Dias e José Richa que defenderam o direito de produção de laranjas pela cooperativa, direito esse que era restrito a alguns estados em virtude de questões políticas e sanitárias. Por meio da atuação desses políticos, a Cocamar conseguiu a legitimidade necessária para incentivar a plantação dos pomares, em quantidades já visando à industrialização. A diversificação por meio da seda e da laranja, ocorridas, respectivamente, em 1985 e 1986, garantiu a persistência da institucionalização diante das incertezas geradas pela forte seca que afetou a produção de grãos da safra 1984/1985, que suspendeu os novos investimentos. Ambas as ações podem ser caracterizadas como um trabalho institucional de advocacia, uma vez que defendiam a possibilidade de diversificação.

Durante esse período de estabilidade da instituição, os diretores foram os atores que mais contribuíram para sua manutenção, principalmente por meio de trabalhos institucionais ligados à operacionalização e infusão de valores. Vale destacar, também, o estado e políticos que forneceram condições favoráveis para o desencadeamento e a manutenção do processo de diversificação.

A segunda metade da década de 1980 representou o agravamento da crise financeira do setor agrícola. Para incentivar a profissionalização da gestão das cooperativas, a Ocepar passou a oferecer aos diretores das cooperativas do Paraná diversos cursos de capacitação administrativa para disseminação de práticas e conhecimentos ligados à gestão de empresas. Esse trabalho institucional de educação possibilitou o questionamento da legitimidade das atividades de diversificação não-relacionadas para o desempenho operacional e financeiro das cooperativas. Conforme destaca Oliver (1992), Dacin e Dacin (2008) entre outros, as mudanças institucionais tendem a ser motivadas por mudanças ambientais. Esse mesmo

padrão pode ser observado na mudança que se inicia no final da década de oitenta, em que as alterações nas políticas de financiamento agravaram os problemas operacionais e financeiros internos da cooperativa.

O período que se estende de 1989 a 2000 corresponde a um período de mudanças no processo de institucionalização, que sofreu influência de vários atores sociais. No primeiro momento, entre 1989 a 1994, a diretoria foi a principal participante, embora a Ocepar tenha contribuído com a disseminação das ideias executadas. Primeiramente, a diretoria procurou, por meio do trabalho institucional de desconexão dos fundamentos morais (Lawrence e Suddaby, 2006), demonstrar que sob os novos padrões de competição que atingiam a cooperativa a manutenção de atividades não-relacionadas ao fim da cooperativa era um fardo que mitigava a velocidade e agilidade da Cocamar, sendo indesejáveis caso a organização tivesse o interesse de se manter em atividade. Complementado esse trabalho institucional, foi desenvolvida, pela diretoria, a valorização e a demonização (Lawrence e Suddaby, 2006) das atividades realizadas pelas cooperativas, sendo que a manutenção das atividades ligadas à produção era considerada legítima, enquanto as atividades de prestação de serviços deveriam ser interrompidas. Como efeito desses trabalhos, ocorreu a desinstitucionalização do significado da diversificação como exploração de qualquer tipo de oportunidade, modificando o significado dessa estratégia para exploração apenas de oportunidades relacionadas ao negócio-fim da cooperativa, refletindo, assim, na adoção da terceirização, na extinção de departamentos e prestações de serviço, demissão de funcionários e redução da diferenciação da estrutura organizacional.

O segundo momento se inicia a partir de 1994, quando a cooperativa começa o processo de renegociação das dívidas. Primeiramente, vale destacar o trabalho institucional de aquisição do Estado, que criou um sistema de regras condicionando o acesso aos recursos para securitização e renegociação das dívidas das cooperativas a adoção do compromisso por parte dessas de profissionalizar a sua gestão. Já os credores e consultores realizaram o trabalho institucional de valorização e demonização, pelo qual deslegitimavam uma série de atividades desempenhadas pela cooperativa, como a manutenção de vários departamentos de apoio, benefícios a funcionários e cooperados, e a introdução e a manutenção de unidades de armazenamento e produtivas não rentáveis.

Diante desses ataques, e visando a renegociação das dívidas e, assim, a garantia da sobrevivência da cooperativa, a diretoria tomou uma série de medidas para reduzir o seu déficit operacional, realizando uma desconexão dos fundamentos morais para justificar a adoção de medidas impopulares com a comunidade e cooperados para corrigir a trajetória da cooperativa.

Posteriormente, a diretoria rotinizou duas novas formas de atuação para sua estratégia de diversificação. A primeira delas foi a prestação de serviços produtivos a outras cooperativas e empresas, alugando a capacidade ociosa de suas indústrias.

Esse tipo de parceria foi fortemente defendida pela Ocepar durante a primeira metade da década de noventa, configurando um trabalho institucional de advocacia. A outra atividade foi o direcionamento dos esforços de diversificação da cooperativa para o setor varejista, tanto pela industrialização de matérias-primas existentes na região como de matérias-primas trazidas de outras regiões. O ingresso no varejo foi defendido por um dos consultores contratados pela Cocamar. Com a rotinização dessas atividades e os bons resultados econômicos gerados, o novo padrão de diversificação resultante do processo de correção passou a ser institucionalizado novamente na cooperativa, refletindo na construção de novas indústrias destinadas à produção de produtos de varejo. Nessa perspectiva, apenas atividades relacionadas e rentáveis eram legítimas de serem exploradas.

Durante o período de questionamento da diversificação, observou-se que os atores externos, por meio de problematizações que colocaram em dúvida os valores e a utilidade da estratégia de diversificação da cooperativa, de maneira similar à descrita por Maguire e Hardy (2009) e Dacin e Dacin (2008). Por outro lado, os diretores atuaram no refinamento da instituição diversificação para que ela ainda pudesse ser considerada legítima e orientadora das suas atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso da Cooperativa Agroindustrial estudada, a institucionalização da estratégia de diversificação se desenrolou apenas após o seu ingresso no mercado da soja, resultando na alteração do estatuto que regia a cooperativa e uma ampla gama de investimentos que dotaram a organização de uma estrutura física, facilitando a diversificação. Vale ressaltar que, antes dessa mudança, a cooperativa já havia passado por duas experiências fracassadas, milho e café, e uma terceira experiência bastante exitosa, algodão, de estratégia de diversificação.

No período que marca a introdução da soja, de 1974 até 1989, se observa na cooperativa uma ampla expansão da diversificação, sendo essa horizontal, vertical e não relacionada. Essa expansão foi possível na medida em que a instituição ganhou legitimidade e características de realidade objetiva para os diretores, funcionários e cooperados. Somente a partir de 1989, com a disseminação de conhecimentos administrativos e a posterior abertura do mercado brasileiro, a estratégia de diversificação passou a ser questionada. Na década seguinte, dois momentos de reestruturação marcaram esse processo de institucionalização. No primeiro, que ocorreu entre 1989 e 1992, o discurso da diretoria era de que qualquer atividade não relacionada com a atividade-fim da cooperativa deveria ser rompida. No segundo momento de reestruturação, sofrendo forte influência de seus credores e de consultores, o padrão de diversificação da cooperativa novamente foi colocado em discussão. O resultado deste momento foi a adoção de critérios técnicos e econômicos para avaliação de uma nova diversificação relacionada ou não relacionada que pudesse ser

realizada pela organização. Além disso, todas as atividades e a estrutura organizacional foram reavaliadas a partir da sua viabilidade econômica para decisão de quais atividades deveriam ser mantidas.

Durante o período analisado, pode-se constatar que, com o passar do tempo, após a introdução da estratégia de diversificação, ela passou a adquirir uma nova dimensão de significação dentro da organização, deixando de estar associada somente com a sobrevivência organizacional para significar a exploração de oportunidades. Depois, o significado de exploração de oportunidades foi sendo mudado devido às pressões ambientais sobre a cooperativa até estabilizar em torno do significado de oportunidades relacionadas e rentáveis. As mudanças nos significados e nos níveis de institucionalização foram resultados de diferentes influências sobre a lógica de atuação da organização, o que fica evidente na diferença da decisão de introdução da soja e da seda.

Uma grande parte das pesquisas institucionalistas se preocupa em compreender como as instituições influenciam as escolhas dos atores sociais ou como determinados atores sociais se empenham na construção de uma nova instituição que atenda aos seus interesses. Nesta pesquisa, demonstrou-se como a institucionalização da estratégia de diversificação foi influenciada por diferentes atores sociais ao longo tempo para sua criação, persistência e mudança, destacando as formas de agência empregadas sem tomar como pressuposto as posições de atores supersocializados ou demasiadamente voluntarista.

Dentre os principais atores que influenciaram a institucionalização da diversificação, destacam-se os diretores, principalmente pela rotinização, que tornava concreta a diversificação, o estado, por meio do seu poder coercitivo de direcionar as condições econômicas, e a Ocepar, juntamente com os consultores que estabeleceram padrões normativos do que poderia ser considerado aceitável ou não em termos de práticas de gestão.

Por fim, destaca-se que o conceito de trabalho institucional pode auxiliar no mapeamento da agência dos atores sociais, facilitando o diálogo e a comparação com estudos posteriores, permitindo uma compreensão mais acurada desse aspecto pouco explorado dentro da teoria institucional, que é a influência da ação humana sobre a constituição e reprodução das instituições. Além disso, a abordagem empregada na presente pesquisa de conciliar institucionalização como um processo contínuo ao trabalho institucional se mostrou uma interessante saída para o estudo da mudança institucional, sem incorrer em um excesso de voluntarismo.

REFERÊNCIAS

AOKI, Y.S. 2003. *O cooperativismo e a consolidação do complexo agroindustrial em Maringá*. Maringá, PR. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Maringá, 139 p.

BARDIN, L. 1994. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 226 p.

BARLEY, S.R.; TOLBERT, P.S. 1997. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institutions. *Organization Studies*, 18(1):93-117
<http://dx.doi.org/10.1177/017084069701800106>

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T.A. 1976. *Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. 3ª ed., Petrópolis, Vozes, 247 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. 1998. *Agribusiness cooperativo: economia, crescimento e estrutura de capital*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 254 p.

BRASIL. 1969. Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Programa Estratégico de Desenvolvimento: 1968-1970: Áreas estratégicas I e II. Agricultura e Abastecimento, Brasília, 405 p.

CANCIAN, N. 1981. *Cafecultura paranaense: 1900-1970*. Curitiba, Grafipar, 151 p.

COLYVAS, J.; POWELL, W.W. 2006. Roads to Institutionalization: The Remaining of Boundaries between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27:305-353.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27008-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27008-4)

CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. (eds.) 1996. *Translating organizational change*. Berlin, Walter de Gruyter, 284 p.
<http://dx.doi.org/10.1515/9783110879735>

DACIN, M.T.; DACIN, P.A. 2008. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. In: R. GREENWOOD; C. OLIVER; K. SAHLIN; R. SUDDABY (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc., p. 327-350.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n13>

DELGADO, N.G. 1983. Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: o caso da Cocamar – 1969-81. *Ensaios FEE*, 4(1):65-89.

DELLAGNELO, E.H.L.; SILVA, R.C. 2005. Análise do conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: M.M.F. VIEIRA; D.M. ZOUAIN (eds.), *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Editora FGV, p. 97-118.

DIMAGGIO, P.J. 1988. Interest and agency in institutional theory. In: L.G. ZUCKER, *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, Ballinger, p. 3-21.
<http://dx.doi.org/10.2307/2095101>

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*, 48:147-160. <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. 1991. Introduction. In: W.A. POWELL; P.J. DIMAGGIO (eds.), *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago, University of Chicago Press, p. 1-40.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. 1998. What Is Agency? *The American Journal of Sociology*, 103(4):962-1023.
<http://dx.doi.org/10.1086/231294>

FLIGSTEIN, N. 1997. Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4):397-405.
<http://dx.doi.org/10.1177/0002764297040004003>

GIDDENS, A. 2009. *A constituição da sociedade*. 3ª ed., São Paulo, Martins Fontes, 458 p.

GONÇALVES, S.A.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. 2003. Nota técnica: a teoria institucional. In: S.R. CLEGG; C. HARDY; W.R. NORD; M. CALDAS; R. FACHIN; T. FISCHER (orgs.), *Handbook de estudos*

- organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, p. 220-226.
- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. 2008. Introduction. In: R. GREENWOOD; C. OLIVER; K. SAHLIN; R. SUDDABY (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage Publications Ltd., p. 1-46. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n1>
- HALL, P.A.; TAYLOR, R.C.R. 2003. As Três Versões do Neo-Institucionalismo. *Lua Nova*, 58:1-32.
- HIRSCH, P.M.; LOUNSBURY, M. 1997. Putting the organization back into organization theory: action, change, and the new institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1):79-88. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269761015>
- INOCÊNCIO, R.M. 2000. *Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos*. Curitiba, PR. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, 146 p.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). 1985. *Agroindústria e cooperativas no Paraná*. Curitiba, IPARDES, 55 p.
- JARDIM JUNIOR, J.F. 2005. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo: o caso Cocamar. In: M.J. BRAGA; B.S. REIS (eds.), *Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias*. Viçosa, UFU/DER, p. 283-305.
- JEPPEPERSON, R.L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: W.A. POWELL; P.J. DIMAGGIO (eds.), *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago, University of Chicago Press, p. 143-163.
- LANGLEY, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4):691-710.
- LANGLEY, A. 2009. Studying processes in and around organizations. In: D.A. BUCHANAN; A. BRYMAN (eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*. London, Sage, p. 409-429.
- LATOUR, B. 1986. The powers of association. In: J. LAW, *Power, action and belief*. London, Routledge Et Kegan Paul, p. 264-280.
- LAWRENCE, T.B. 1999. Institutional strategy. *Journal of Management*, 25:161-188. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80008-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80008-7)
- LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. 2009. *Institutional work: actors and agency in Institutional studies of organization*. New York, Cambridge, 324 p.
- LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. 2011. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1):52-58. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492610387222>
- LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R. 2006. Institutions and institutional work. In: S.R. CLEGG; C. HARDY; T.B. LAWRENCE; W.R. NORD, *The SAGE handbook of organizational studies*. 2ª ed., London, Sage Publications, p. 215-254.
- LEAO, I.Z.C.C. 1989. *O Paraná nos anos Setenta*. Curitiba, IPARDES, 98 p.
- LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G.R.; COPAY, A.; KING, T. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36:333-363. <http://dx.doi.org/10.2307/2393200>
- LOURENÇO, L. 2005. Diversificação e fortalecimento da marca: o caso Cocamar. *Revista FAE Business*, 12:36-38.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J.M. 2005. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, Ed. Especial:9-39.
- MAGUIRE, S.; HARDY, C. 2009. Discourse and deinstitutionalization: the decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1):158-178. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461993>
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:340-363. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- MISES, L. 2009. *Ação humana: um tratado de economia*. São Paulo, Instituto Mises Brasil, 1089 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. 2004. *Cooperativismo brasileiro: uma história*. Ribeirão Preto, Versão Br Comunicação e Marketing, 151 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR. 2007a. Anos de crise e do cooperativismo de crédito. *Revista Paraná Cooperativo*, fev.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR. 2007b. *Revista Paraná cooperativo*, mar.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR. 1986. *Cooperativismo e agroindústria no Paraná*. Curitiba, Ocepar, 95 p.
- OLIVER, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1):145-179.
- OLIVER, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4):563-588. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069201300403>
- PERKMANN, M.; SPICER, A. 2008. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6):811-844. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726708092406>
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B.; HARDY, C. 2004. Discourse and institutions. *Academy Management Review*, 29(4):635-652.
- PHILLIPS, N.; MALHOTRA, N. 2008. Taking social construction seriously: extending the discursive approach in institutional theory. In: R. GREENWOOD; C. OLIVER; K. SAHLIN; R. SUDDABY (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage Publications Ltd, p. 702-720. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n30>
- PINAZZA, L.A.; ZYLBERSZTAJN, D. 1997. Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças. In: E. FARINA (coord.), *Estudos de caso em agribusiness: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, lochpe-Maxion, Norpac*. São Paulo, Pioneira, p. 71-96.
- RECCO, R. 2003. *Uma história em quatro décadas*. Maringá, Cocamar, 129 p.
- RIBEIRO, D. 1979. *Crédito Rural no Brasil: Avaliação e Alternativas*. São Paulo, Ed. Unidas, 146 p.
- SCOTT, W.R. 2008. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3ª ed., Thousand Oaks, Sage, 266 p.
- SEO, M.; CREED, W. D. 2002. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2):222-247.

- SERRA, E. 1989. *Cocamar: sua história, sua gente*. São Paulo, Hamburg, 141 p.
- SERRA, E. 1986. *Contribuição ao Estudo do Cooperativismo na Agricultura do Paraná: O Caso da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá*. Rio Claro, SP. Dissertação de Mestrado. UNESP, 251 p.
- SILVESTRE, M.Z. 2006. *Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial*. Maringá, PR. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Maringá, 196 p.
- SUDDABY, R. 2010. Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(14):14-20.
<http://dx.doi.org/10.1177/1056492609347564>
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L. 1996. The Institutionalization of Institutional Theory. In: S.R. CLEGG; C. HARDY; W.R. NORD, *Handbook of Organization Studies*. London, SAGE Publications, p. 175-190.
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- ZILBER, T. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Review*, 45(1):234-254.
<http://dx.doi.org/10.2307/3069294>
- ZILBER, T. 2006. The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2):281-303.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786073>
- ZILBER, T. 2008. The work of meanings in institutional processes and thinking. In: R. GREENWOOD; C. OLIVER; K. SAHLIN; R. SUDDABY (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage Publications Ltd, p. 151-169.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n6>
- ZIETSMAN, C.; LAWRENCE, T.B. 2010. Institutional Work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work e practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55:189-221.
<http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>
- ZUCKER, L.G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5):726-743.
<http://dx.doi.org/10.2307/2094862>
- ZUCKER, L.G. 1991. The role of institutionalization in cultural persistence. In: W.A. POWELL; P.J. DIMAGGIO, *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago, University of Chicago Press, p. 83-107.

Submetido: 10/12/2011

Aceito: 21/12/2012

RONEI DA SILVA LEONEL JUNIOR

Universidade Federal do Paraná
Av. Pref. Lothario Meissner, 632, 2º andar
80210-170, Curitiba, PR, Brasil

CLEVERSON RENAN DA CUNHA

Universidade Federal do Paraná
Av. Pref. Lothario Meissner, 632, 2º andar
80210-170, Curitiba, PR, Brasil