



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.1089>

**OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DA LEGITIMIDADE DO EMPREENDEDOR
INSTITUCIONAL NO PROCESSO DE REVITALIZAÇÃO DE POLOS VAREJISTAS
DE RUAS**

Recebido: 08/02/2018

Aprovado: 13/06/2018

¹André Luiz Barbosa da Silva

²Juracy Parente

RESUMO

Os polos varejistas de rua sofreram forte interferência com as mudanças de mercado, contribuindo para seu processo de declínio. Projetos de revitalização são formas de reverter esse processo. No entanto, o contexto brasileiro não apresenta um modelo legitimado e institucionalizado que permita o desenvolvimento do processo de revitalização. Percebe-se que movimentos iniciais para o processo de revitalização podem surgir espontaneamente pelos varejistas ou estes são convocados por instituições externas ao polo para atuarem como empreendedores institucionais. Para trilhar na revitalização, o empreendedor institucional varejista (EIV) necessita construir a sua legitimidade entre seus pares e posteriormente com o campo externo ao polo. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta como objetivo central descrever e explicar o processo de construção da legitimidade do EIV entre seus pares e posteriormente como estes atuam de forma gradual para construir legitimidade do polo varejista no campo institucional. Para responder o objetivo, este artigo aplicou o estudo de caso múltiplo com oito polos varejistas espalhados pelo Brasil. Os resultados mostraram que mesmo apresentando um projeto estruturado, com benefícios coletivos e com propósito de elevar atratividade local, esses elementos não foram suficientes para garantirem a construção da legitimidade do EIVs.

Palavras-chave: Empreendedorismo Institucional. Legitimidade. Polos de Rua. Teoria Institucional. Varejo.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, (Brasil).
E-mail: andre_luiz_b_silva@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3276-5019>

² Doutor em Administração de Empresas pela University of London, Londres, (Inglaterra).
E-mail: Juracy.Parente@fgv.br



THE CHALLENGES OF THE CONSTITUTION OF THE LEGITIMACY OF THE INSTITUTIONAL ENTREPRENEUR IN THE PROCESS OF REVITALIZATION OF STREETS RETAILS POLES

ABSTRACT

The street retail center suffered heavy interference as market changes, contributing to its decentralization process. Revitalization projects are ways to reverse this process. However, the Brazilian context does not present a legitimized and institutionalized model that allows the development of the revitalization process. It can be noticed that the retailers or those that are called by institutions external to the cluster to act as the institutional entrepreneurs can present the processes of revitalization of accounts. In the wake of revitalization, retail institutional entrepreneur (RIE) begins its legitimacy in its peers and later with the field outside the pole. In this sense, this research presents as central objective to describe and explain the process of construction of the EIV legitimacy among its peers and later how they act in a gradual way to build legitimacy of the retail pole in the institutional field. To answer this objective, this article applied the multiple case study with retail districts spread throughout Brazil. The results showed that the generation of a structured project, with collective plans and with the purpose of increasing local capacity, was not enough to guarantee the construction of the RIE legitimacy.

Keywords: Institutional Entrepreneurship. Legitimacy. Street Poles. Revitalization. Institutional Theory. Retail.



1 INTRODUÇÃO

Os polos varejistas de ruas sofreram drasticamente com as mudanças e transformações derivadas da econômica, principalmente com o avanço da tecnologia, que possibilitou aos consumidores novos acessos aos mais variados canais de compra. Diante de toda essa evolução do mercado, surgiu a necessidade de se investir em novos modelos de desenvolvimento e expansão de formatos varejistas como, por exemplo, o varejo *on-line* e a expansão de modelos tradicionais, tais como os shopping centers.

O contexto brasileiro diverge dos modelos internacionais e não apresenta uma proposta legitimada e institucionalizada capaz de impulsionar o desenvolvimento do processo de revitalização. Diversas são as iniciativas mobilizadas pelos polos varejistas brasileiros objetivando minimizar os impactos mercadológicos gerados pelo avanço de shoppings centers, surgimento de novos canais de compras, além de alguns outros casos concretos, inclusive até para combater a omissão do poder público.

Diante de tal cenário, torna-se relevante a necessidade de se compreender a construção da legitimidade presente e indispensável ao universo do empreendedor institucional (EI), haja vista o comprovado avanço do EI, segundo aborda a literatura dos últimos anos, apesar de pesquisadores ainda não aprofundarem, com veemência, o conhecimento sobre o processo da construção da legitimidade do empreendedor institucional em campos organizacionais.

Pesquisas anteriores abordaram as condições de atuação do empreendedor institucional monitoradas pela questão de tempo (Buhr, 2012; Greenwood, & Suddaby, 2006; Stal, Bonnedahl, & Eriksson, 2014) e análise de redes sociais (Matthyssens, Vandenbempt, & Van Bockhaven, 2013; Qureshi, Kistruck, & Bhatt, 2016) da mesma forma que evidenciaram o porquê de estarem dispostos a se envolverem em empreendedorismo institucional (Dorado, 2013) e/ou empreendedorismo institucional coletivo (Jolly, Spodniak, & Raven, 2016; Van Bockhaven, Matthyssens, & Vandenbempt, 2015; Wijen, & Ansari, 2007).

Em outro viés, pesquisas também abordaram a questão do empreendedorismo institucional presente no setor público (Ahrens, & Ferry, 2016), além do empreendedorismo institucional social (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; Dorado, & Ventresca, 2013; Mair, & Marti, 2009).

Nesse contexto de estudo, emerge o Empreendedor Institucional Varejista (EIV) com a proposta de articular diversos atores desse setor comercial e de instituições externas, a fim de que seja possível avançar no processo de revitalização do aglomerado varejista. Essas relações entre o EIV, o polo varejista e outras organizações geram um ambiente institucional complexo diante da necessidade de construção da legitimidade do EIV e, posteriormente, a legitimidade do polo varejista envolvido em projetos de revitalização.



Dentro desta complexidade, conforme apresentado, sabe-se muito menos sobre como os empreendedores institucionais conseguem legitimar novos tipos de organizações em novos campos (Baum, & Powell, 1995; Dacin, Goodstein, & Scott, 2002; David, Sine, & Haveman, 2013; Perkmann, & Spicer, 2007; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011).

A relevância do tema e a escassez de informações sobre o tema proposto motivou o desenvolvimento desta pesquisa para melhor entender o fenômeno da construção da legitimidade dos empreendedores institucionais e buscar respostas para questionamentos, tais como: como os EIVs constroem a sua própria legitimidade? Quais os ingredientes foram utilizados nessa construção? Quais estratégias foram desenvolvidas para a construção da legitimidade entre seus pares? Como ocorreu a construção da legitimidade do polo varejista com instituições externas? Após a construção da sua legitimidade, de que forma avançaram no intuito de poder elevar o grau de institucionalização do polo varejista no processo de revitalização?

Diante de tais questionamentos, o objetivo central desta pesquisa é descrever como os EIVs constroem a sua legitimidade no campo institucional varejista. Por este motivo, o objetivo central desta pesquisa é descrever como os EIVs constroem a sua legitimidade, posteriormente entre seus pares e em seguida, como atuam, de forma gradual, na construção da legitimidade do polo varejista no campo institucional.

Para tanto, esta pesquisa busca refletir sobre a forma como os empreendedores institucionais varejistas (EIVs) iniciaram e construíram o projeto de revitalização e verificar como conseguiram consolidar a suas legitimidades flexionando e propondo uma agenda de mudança, articulação e convencimento entre seus pares varejistas. Feito isso, este trabalho procura descrever a maneira pela qual as instituições externas ao polo varejista podem legitimar o empreendedor institucional.

2 MUDANÇAS NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: ATUAÇÃO DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL

A expressão empreendedorismo institucional, abordado por Eisenstadt (1980), destacou como atores organizados e articulados criam novas instituições baseadas em alianças e recursos. Essa abordagem contribui para uma nova vertente da Teoria Institucional, tendo em vista que vem destacar a maneira pela qual os atores trabalham em direção a seus objetivos estratégicos, alavancando recursos direcionados a manipular as estruturas em que estão inseridos (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002), além de ampliar o entendimento do comportamento e da evolução das instituições (Dacin, Goodstein, & Scott, 2002).

Essa linha de raciocínio e de trabalho demonstra a importância de mostrar como e por qual motivo os atores inseridos em estruturas institucionais tornam-se motivados e



habilitados a promoverem a mudança dessas estruturas vigentes (Greenwood, & Suddaby, 2006). A teoria em questão propõe explicar como são capazes de prever e, em seguida, impor e desenvolver alternativas que visem resultados promissores (Leca, Battilana, & Boxenbaum, 2008; Seo, & Creed, 2002). Toda essa abordagem acaba contrapondo aos conceitos centrais da Teoria Institucional, uma vez que tende a considerar as instituições como fonte de estabilidade e ordem no campo organizacional.

Devido às suas restrições, às normas e a busca pelo isomorfismo e legitimidade (Dimaggio, & Powel, 1983; Meyer, & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Scott, 2008; Zucker, 1987), o empreendedorismo institucional atua no campo organizacional no sentido de influenciar e/ou modificar uma construção social, propondo uma nova forma institucional, mesmo diante de pressões que porventura possam emergir (Leca, Battilana, & Boxenbaum, 2008; Seo, & Creed, 2002). Essa atuação, por sua vez, pode gerar conflitos, contradições e, nesse interim, abrir-se à oportunidade para a criação de novas propostas institucionais (Seo, & Creed, 2002).

O empreendedor institucional, ao verificar o elevado grau de fragmentação, a disponibilidade de modelos alternativos de mobilização e a possibilidade de intervenção de diferentes agentes, tende a contribuir para a geração de novas soluções (Clemens, & Cook, 1999). Nesse contexto, cabe ao empreendedor institucional mobilizar componentes intra e extra projetos, buscando colocar inovações em prática, muito embora o sucesso do empreendimento esteja alinhado a algumas características a serem evidenciadas na sequência deste estudo (Holm, 1995).

Além disso, a motivação dos indivíduos e a capacidade de mobilização desempenham um papel fundamental na decisão de atuar como agentes de mudança em um campo institucional (Boxenbaum, & Battilana, 2005; Holm, 1995; Seo, & Creed, 2002). Sabe-se que atores habilitados e motivados conseguem a transposição possível de atuação dos campos caracterizados por diferentes lógicas dominantes (Boxenbaum, & Battilana, 2005). No que tange ao processo de mobilização, o empreendedor institucional busca apoio para a sua nova forma de pensamento, iniciando o processo de construção de alianças. Esse processo de cooperação pode desempenhar um papel na produção de novas instituições, facilitando a sua criação e tornando-as disponíveis (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Lawrence, Hardy, & Phillips, 2002). A configuração prática, estrutura e valores, uma vez legitimados, podem apresentar vulnerabilidade, abrindo-se um hiato entre a instituição e o empreendedor institucional. Por este motivo, tal assertiva propõe que as organizações necessitam mobilizar recursos no campo organizacional por meio da sua legitimação (Dacin, Goodstein, & Scott, 2002; Meyer, & Rowan, 1977; Scott, 1987; Zucker, 1987).

As abordagens sobre a temática do EI estão mais centradas nas estratégias institucionais e a influência do campo institucional sobre os atores envolvidos com o processo



e menos em relação a sua legitimidade. Entrelaçado a isso, nota-se que os pesquisadores estão mais direcionados a entender como os EI moldam, de forma coletiva, os arranjos institucionais em diferentes contextos institucionais (Buhr, 2012; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Jolly, Spodniak, & Raven, 2016; Mair, & Marti, 2009; Perkmann, & Spicer, 2007; Stal, Bonnedahl, & Eriksson, 2014; Wijen, & Ansari, 2007).

A posição dos EIs, aliada ao nível de análise do campo institucional, também recebem atenção dos pesquisadores (David, Sine, & Haveman, 2013; Dorado, 2013; Mair, & Marti, 2009; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011; Van Bockhaven, Matthyssens, & Vandenbempt, 2015; Wijen, & Ansari, 2007). Além disso, a teoria do EI tem buscado avançar na vertente coletiva e social presente e diversificado conforme o campo organizacional em transformação (Buhr, 2012; Dorado, 2013; Dorado, & Ventresca, 2013; Jolly, Spodniak, & Raven, 2016; Mair, & Marti, 2009; Perkmann, & Spicer, 2007; Tracey, Philips, & Jarvis, 2011; Van Bockhaven, Matthyssens, & Vandenbempt, 2015; Wijen, & Ansari, 2007).

Sabe-se que o processo de articular e desenvolver novas organizações exige estoque de legitimidade (David, Sine, & Haveman, 2013), todavia tem-se a sã consciência de que o engajamento dos empreendedores institucionais ainda não foi explorado em sua totalidade. Desta forma, tal discussão requer a realização de novas pesquisas no intuito de abordarem essa temática.

2.1 A Relevância da Legitimidade para o Empreendedor Institucional

Empreendedores institucionais podem mobilizar a legitimidade, as finanças e as pessoas apenas quando são capazes de alinhar problemas e interesses de grupos que se sentem prejudicados, podendo diagnosticarem as causas, atribuírem a culpa, fornecerem soluções, permitindo processos coletivos para operar nesse contexto (Snow, & Benford, 1992 apud Rao, Morrill, & Zald, 2000). Isso gera ao empreendedor institucional maior alinhamento dos interesses e valores aos problemas em epígrafe (Boxenbaum, Battilana, 2005; Leca, Battilana, & Boxenbaum, 2008; Suddaby, & Greenwood, 2005).

Considera-se que novos tipos de organizações requerem um projeto de institucionalização envolvendo empreendedores institucionais intencionados a mobilizar o processo de legitimidade e, com isso, avançarem na sua disseminação (David, Sine, & Haveman, 2013). Tal feito traz à tona a necessidade de desenvolvimento proativo de estratégias, visando legitimar novas instituições (Lounsbury, & Glynn, 2001).

Suddaby e Greenwood (2005) também reforçam que novas formas organizacionais não surgem rotineiramente na intenção de preencher as oportunidades de recursos latentes. Antes de mais nada, carecem da criação de legitimidade (Aldrich, & Fiol 1994). O mesmo cenário ocorre com empreendedores institucionais que desejam avançar na estruturação de



novos cenários institucionais utilizando diversas estratégias para endossar a sua legitimidade. Frequentemente, os Els criam filiações unindo-se a atores legítimos para que possam "emprestar" a legitimidade de seus parceiros, ou seja, por meio de troca (David, Sine, & Haveman, 2013).

Jolly et al. (2016) reforça que o compartilhamento da legitimidade percorre uma dimensão cultural centrada na difusão institucional unida à criação de legitimidade, o que predispõe um novo enquadramento baseado em uma proposta inovadora capaz de atrair públicos e valores culturais mais amplos. Esse trabalho é realizado por atores especialistas em relações públicas, agências de publicidade e mídia, movimentos sociais, grupos de consumidores, sociedade civil, associações profissionais, intelectuais públicos e cidadãos comuns. A inclusão do empreendedor institucional nesta rede institucional fornece canais para influenciar outros atores, e sua legitimidade e *status* podem levar outros atores a considerar suas sugestões como de maior valor, isto é, têm influência normativa (Stal, Bonnedahl, & Eriksson, 2014).

Por esse motivo, é necessário considerar o tipo de influência, assim como as diferenças de legitimidade que cada ator-membro do campo possui (Boxenbaum &, Batitilana, 2005; Dacin, Goodstein, & Scott, 2002), caso contrário, o próprio campo pode romper e cruzar a fronteira da legitimidade do empreendedor institucional, influenciando, de forma direta, nas estratégias institucionais.

Deve-se ressaltar que a mobilização e a atuação do empreendedor institucional, na construção da sua legitimidade, está entrelaçada ao formato e à estrutura do campo organizacional, uma vez que estes podem ser classificados como emergentes, maduros ou em crise (Fligstein, 1997; Greenwood, Suddaby, 2006; Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004), e interferem diretamente na legitimidade do EI.

Deve-se compreender que os três campos podem gerar estímulos aos empreendedores institucionais, haja vista que a incerteza, as tensões e as contradições podem ser consideradas variáveis e capazes de impulsionar a ação dos atores sociais na busca de novas estruturas institucionais posicionadas em condição de não-conformidade com as instituições que supostamente governam o seu comportamento (Hardy, & Maguire, 2008; Seo, & Creed, 2002).

Outro aspecto relevante está relacionado ao contexto ambiental, que também abre margem à apresentação de condições capazes de favorecerem o surgimento do empreendedor institucional (Battilana, 2006). Tal propositura depende da análise feita no campo, uma vez que o empreendedor pode apresentar algumas características capazes de influenciar o cenário. A pesquisa feita por Perkmann e Spicer (2007) demonstra que projetos de empreendedorismo institucional são moldados e restritos por seu próprio contexto no



campo institucional. O campo e seu grau de institucionalização são fatores que moldam a atuação do empreendedor institucional (Fligstein, 1997) e, no decorrer de algumas pesquisas, possibilitou diagnosticar a influência tanto dos campos emergentes (David, Sine, & Haveman, 2013; Lawrence, Hardy, & Phillips, 2002; Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004), quanto dos campos maduros (Greenwood, & Suddaby, 2006; Jolly, Spodniak, & Raven, 2016) neste contexto.

3 METODOLOGIA

Com a proposta de responder às perguntas de pesquisa, este artigo predispõe apresentar uma abordagem qualitativa, cujo desenho de estudo aplicado baseia-se em casos de ordem múltipla (Eisenhardt, 1989).

A vantagem do trabalho de estudo de caso múltiplo é a sua capacidade comparativa, uma vez que permite mostrar como a variabilidade presente no contexto influenciou a variabilidade no processo (Pettigrew, 1987), além de produzir resultados de cunho generalizado contrapondo aos casos isolados (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987; Yin, 2009).

3.1 Seleção dos Casos

Foram selecionados oito polos varejistas que percorreram o processo de revitalização (Figura 1). Os polos foram selecionados de acordo com o critério geográfico, ou seja, por representarem diferentes localizações dentro do Brasil e também por sinalizarem estágios distintos no processo de revitalização, permitindo observar diferentes formas de atuação do empreendedor institucional varejista na construção da sua legitimidade. Além disso, em razão da heterogeneidade e por apresentarem grupos diversos de atuação de empreendedores institucionais, foi possível explorar todos os casos, até atingir o grau de saturação.

A pesquisa não adicionou mais casos em razão de não existir aprendizagem incremental (Glaser, & Strauss, 1967). Outro diferencial presente, entre as circunstâncias analisadas, inclui ruas em fase de elaboração do projeto (Casos 6 e 8) de execução (Caso 7), já outras percorreram integralmente o processo de revitalização (Casos 1, 2, 3, 4 e 5). A amostra permitiu identificar padrões comuns entre os casos de análise e diferenças no comportamento do empreendedor institucional durante o processo de revitalização, permitindo, assim, compreender como a legitimidade é construída nos polos varejistas de ruas.



Caso	Estado	Cidade	Nome do polo	Quantidade de lojas	Ano da revitalização	
					Início	Fim
C1	SP	São Paulo	Rua João Cachoeira	130	2001	2003
C2	SP	São Paulo	Rua Oscar Freire		2004	2006
C3	PR	Curitiba	Rua Riachuelo		2008	2011
C4	SC	Florianópolis	Rua Vidal Ramos		2008	2012
C5	MG	Ubá	Rua São José	146	2012	2014
C6	AL	Arapiraca	Rua Anibal Lima	110	2003	Em andamento
C7	PR	Londrina	Rua Sergipe		2009	Em andamento
C8	PR	Maringá	Rua Santos Dumont		2011	Em andamento

Figura 1: Casos de revitalização
Fonte: Os autores (2017)

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com varejistas que atuaram como empreendedores institucionais no projeto de revitalização. Dentre as entrevistas iniciais, C1 e C2 foram considerados modelos caracterizados como pré-testes, diante da validação do protocolo de entrevista. Cabe ressaltar também que o protocolo era incrementado a cada entrevista realizada, devido ao surgimento de novas questões de aprendizagem alinhadas ao objetivo proposto. Esse procedimento permitiu aprofundar e validar o protocolo de entrevista (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987; Dubé, & Paré, 2003; Yin, 2009).

Cabe ressaltar que as entrevistas não seguiram uma sequência prevista em protocolo pré-estabelecido no roteiro das questões. Novas perguntas foram incluídas sempre necessário, tendo em vista a necessidade de assegurar o fluxo de reflexão e busca de saberes, haja vista a diversidade dos entrevistados (Denzin, & Lincoln, 1994).

Todo o material coletado foi gravado e posteriormente transcrito a fim de compor a análise posterior, totalizando mais de 20 horas de gravações. No total, foram realizadas 17 entrevistas. Os colaboradores permaneceram no anonimato, sendo identificados apenas por meio de códigos. Desta maneira, quando esta pesquisa se referir aos dados primários, aplicará o índice de referência da Figura 1. Concomitantemente com as entrevistas, foram realizadas observações, coletas e análise de documentos disponibilizados pelos empreendedores, além do estudo de dados secundários encontrados na *web*, que foram capazes de agregar certo grau de profundidade aos estudos (Dubé, & Paré, 2003).

Inicialmente, os casos foram analisados de forma individual, seguida de comparações alinhadas à forma recursiva (Eisenhardt, 1989), todavia acompanhada da utilização de um software aplicado em pesquisas de ordem qualitativa, cujo objetivo almejou codificar e gerenciar dados: o NVivo 11. Nesse contexto, os dados foram codificados com



base em ideias teóricas sobre legitimidade e derivadas da literatura. O resultado desse estudo percorreu um caminho mais intuitivo apresentando reflexões dos pesquisadores após a finalização de esgotáveis análises de dados (Miles, & Huberman, 1994).

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta a forma como os empreendedores institucionais varejistas constroem a legitimidade para que possam atuar no processo de revitalização de polos varejistas de ruas. As estratégias aplicadas e as técnicas de articulação no campo institucional estão descritas nas subseções iniciais.

4.1 A Construção da Legitimidade dos Empreendedores Institucionais Varejistas

Como resposta ao processo de degradação do empreendimento de rua, emerge o papel do empreendedor institucional nos polos varejistas, cujo surgimento se deu de duas formas. Primeiro tem-se a de origem espontânea, oriunda da mobilização que tomou conta dos próprios varejistas ao identificarem os problemas da rua, com vistas às oportunidades de mudança estrutural, o que possibilitou a ampliação das discussões entre os protagonistas dessas propostas de mudanças intencionados a reverterem a estrutura vigente (C1; C2). Em segundo plano, predominante entre os casos, o surgimento do empreendedor institucional acontece por intermédio da convocação (C3; C4; C5; C6; C7; C8), ocasião em que os polos foram convocados por Associações Comerciais (C3; C4; C5), SEBRAE (C6;C8) e até por rede de televisão (C7), no intuito de iniciarem a discussão sobre os problemas das ruas e articularem entre si uma proposta de solução que pudesse dar conta de potencializar a temática sobre a revitalização com os varejistas. Notou-se, na verdade, a ausência de uma liderança espontânea em face dos problemas estruturais, sociais e econômicos ocorridas nestes polos varejistas (C3; C4; C5; C6; C7; C8).

4.1.1 Iniciando a Concepção do Projeto de Revitalização

O principal movimento para a concepção do projeto de revitalização e respectivas propostas de mudanças percorreram as etapas iniciadas pelo diagnóstico, construção do projeto, apresentação dos resultados e divisão das responsabilidades compartilhadas entre as instituições envolvidas e os varejistas. Os casos de João Cachoeira (C1) e Oscar Freire (C2) percorreram, de forma independente, o processo de diagnóstico, ou seja, sem auxílio de outras instituições. Excepcionalmente em João Cachoeira, os EIVs contrataram uma empresa especializada em varejo para realizar o diagnóstico dos problemas da rua e análise de mercado das ruas da cidade de São Paulo. Baseados nessa pesquisa, os varejistas construíram um projeto em parceria com o trabalho de uma arquiteta:



E aí eu acabei, junto com outros lojistas, bancando um projeto, junto a um arquiteto de áreas públicas [...] como chama? Arquiteto de? Urbanista. Um urbanista. Mais de arquitetura urbanista, que tinha alguns projetos de áreas públicas bem feitos no mundo. E aí ele fez o projeto para a Oscar Freire. (C2).

Após a finalização do projeto, os EIVs (C1; C2) agendaram uma reunião com o setor público, a fim de conseguirem apoio necessário ao avanço no projeto de revitalização.

Para que essa percepção nossa fosse comprovada mesmo, cientificamente, nós encomendamos uma pesquisa numa empresa, para que ela pudesse diagnosticar isso, e com essa pesquisa em mãos a gente passasse a convencer a prefeitura e qualquer outra empresa de investir na João Cachoeira. (C1).

E aí consegui aprovação da prefeitura, projeto, ficaram poucas modificações, praticamente nenhuma modificação. (C2).

Durante a fase de diagnóstico, houve a coleta de dados informais (C5; C7), fundamentada apenas nas percepções dos varejistas sobre a necessidade para se realizar a revitalização. Em apenas dois polos (C3; C4), foram estruturadas pesquisas formais com consumidores para identificação dos principais problemas da rua e realizado o censo dos varejistas alocados no centro da cidade. Cabe ressaltar que essas pesquisas não foram realizadas pelos varejistas dos polos, mas por instituições externas. Uma vez realizada a coleta de dados, as Associações Comerciais, em parceria com o Sebrae, convocaram a participação da Prefeitura para a construção e a concepção do projeto urbanístico (C3; C4; C5; C6; C7).

Em linha com essa convocação da prefeitura, notou-se o quanto ela foi essencial, haja vista ter sido considerada uma estratégia de cooperação para desenvolvimento do projeto de revitalização. Importante lembrar que a formalização das parcerias entre varejistas, Associações Comerciais, Prefeitura e Sebrae foi realizada por meio da apresentação dos resultados da pesquisa de diagnóstico.

Depois que a gente apresentou esse diagnóstico, que foi aprovado, enfim, de uma forma geral o relatório todo teve uma boa aceitação por todas as entidades, e principalmente a integração dessas instituições, pra realmente a gente fazer um projeto de realmente revitalizar essa área, um esforço pra isso. (C3).

Dando continuidade ao processo, houve a divisão de responsabilidades e custos dos projetos, logo após a sua apresentação. Os varejistas arcaram, portanto, com a parte do mobiliário e fachadas das lojas. Essa parceria, permitiu uma divisão de responsabilidades entre o setor público e privado e, nesse interim, coube à Prefeitura assumir a responsabilidade da infraestrutura da rua e os varejistas responderam pela parte do mobiliário e fachadas das lojas (C1; C4; C7):

[...] o projeto de revitalização foi o seguinte, ele teve a parte ali do projeto arquitetônico, o projeto arquitetônico ele contemplava toda parte pública, que eram a parte do asfalto, calçadas, mobiliário urbano, a questão também das fachadas das lojas, placas, sinalização, e tal, sinalização da rua também. Isso



tudo contemplava o projeto arquitetônico. Só que a prefeitura não tinha condições de arcar, por exemplo, com mobiliário urbano. Então o mobiliário urbano e a parte de fachada da loja, ficou responsabilidade dos lojistas. (C4).

Definida a estrutura e a proposta de mudança para a rua, inicia-se, de fato, a atuação do EIVs convocados (C3; C4; C5; C6; C7; C8), tendo em vista que os empreendedores de origem espontânea (C1; C2) vêm atuando desde o início da concepção e construção dos próprios projetos. Na próxima fase, caracterizada como de execução do plano, tem-se a viabilização de maior integração e mobilização dos varejistas. Tal assertiva tem o propósito de agilizar as atividades da revitalização e do desempenho do empreendedor institucional varejista, pois, tanto faz ser convocado ou espontâneo, carece de assumir o seu papel de facilitador em busca de convencer e articular, juntamente com os seus pares, uma nova estrutura a ser proposta, ou seja, dando início à tentativa de consolidar a legitimidade.

4.1.2 A construção da Legitimidade: Mobilização, Articulação e Convencimento entre EIVs e Seus Pares

O processo de mobilização de recursos contribui para a propagação da legitimidade no campo institucional. Por este motivo, é essencial obter o apoio de diversos atores no campo para tornarem-se facilitadores deste processo de consolidação da legitimidade (Rao, Morrill, & Zald, 2000). Conforme propõe Dorado (2005), existe pelo menos três processos distintos de mobilização de recursos, caracterizados como alavancagem, acumulação e convocação. O primeiro deles apresenta como interesse principal a criação de novas formas organizacionais a serem desenvolvidas pelos atores subjacentes ao processo de legitimidade. O segundo tende a focar o seu interesse em inovação. O último revela os atores interessados em resolver problemas sociais complexos. Nos casos analisados, observou-se somente duas abordagens de mobilização de recursos: a convocação (C3; C4; C5; C6; C7; C8) e a alavancagem (C1; C2).

Baseadas no apoio e no interesse de instituições externas (Associação Comercial, Sebrae e Rede de Televisão), interessadas em resolver os problemas sociais e econômicos dos polos varejistas de ruas, iniciam-se as estratégias de articulação com os varejistas e com o empenho dos (C3; C4; C5; C6; C7; C8) empreendedores institucionais varejistas convocados (EIVCs), que nada mais são do que personalidades incumbidas de realizarem essa ligação entre os polos e as instituições externas.

No entanto, para garantir essa premissa, os EIVCs iniciaram a abordagem com seus pares. O primeiro passo a ser dado é convidá-los para realizarem visitas técnicas (C3; C4; C5; C6; C7; C8) em outros polos de ruas percorridos durante o processo de revitalização. Essa abordagem de *benchmarking* busca potencializar a motivação e o engajamento dos empresários:



[...] assim, nós organizamos uma missão, uma primeira missão técnica, na verdade, a visita técnica foi pra Curitiba, pra que eles pudessem ver. E assim, lá eles tiveram oportunidade de estar olhando, ver como ficaria, e tudo mais. (C5).

Nós fomos para a Vidal Ramos, em Santa Catarina, levamos as lideranças para lá, conhecemos o projeto de lá, vimos que deu certo, esse é um fator determinante para o sucesso do projeto, é a motivação dos empresários. (C7).

Curiosamente, as visitas técnicas não foram suficientes para ampliarem a mobilização no polo de rua. Os varejistas ainda não estavam convencidos da necessidade da revitalização, mesmo que diante do cenário de degradação das ruas. Todavia os esforços empenhados em promover a mobilização dos varejistas avançaram e os EIVCs começaram a criar estratégias renovadoras. Em se tratando dos empreendedores institucionais varejistas espontâneos (EIVEs), as estratégias de mobilização foram fundamentadas na alavancagem (C1; C2), e toda a sua trajetória teve início a partir da definição de um projeto urbanístico estruturado e baseado no apoio de instituições externas, intencionadas a patrocinar o projeto (C1; C2).

Tanto um como o outro conseguiram patrocínio de instituições financeiras, o que viabilizou o avanço no contexto da revitalização, estratégia não adotada nos demais polos varejistas. Além disso, foram realizadas diversas reuniões envolvendo esses polos, cuja intenção era poder apresentar e discutir a proposta (C1), ou simplesmente para comunicar sobre o projeto (C2), mesmo com a baixa participação dos varejistas.

Só informar. Ponto. Até porque, você imagina, você tem cento e tantos, você pedir opinião. Você já imaginou o que ia sair? Eu ia botar o Cristo Redentor no meio da Oscar Freire. Não é? Então tem certas coisas que você tem que dar como fato consumado. É assim, a prefeitura aprovou, o patrocinador aprovou. Pronto. Quem manda, quem vai dar o dinheiro, aprovou. (C1).

No entanto, houve algumas estratégias comuns aos dois perfis de empreendedores institucionais. Como os EIVs estão agrupados, organizados e possuem lojas nas ruas, puderam se dividir por lideranças locadas em quadras (C1; C4; C6; C7), isso por estar em pauta o “querer-apresentar” o projeto e seus benefícios para cada um deles. Em alguns casos, foram desenvolvidos materiais específicos que pudessem ressaltar momentos de relevância do projeto em apresentação (C1; C7), no entanto, o processo de articulação e a atuação *door-to-door* dos empreendedores foi uma estratégia adotada de forma intensa e com propósito de convencimento em cascata (C1; C4; C6; C7).

Na visão dos empreendedores, ao convencer um varejista, será possível esperar dele uma atitude que venha influenciar o seu vizinho, até conseguirem a maioria engajada para a execução de tal feito.



4.1.3 A construção da Legitimidade do EIV com Apoio de Instituições Externas ao Campo

Após o empenho dedicado à revitalização, determinados varejistas ainda não estavam convencidos. Respondiam negativamente e com baixa adesão ao escopo do projeto. Nesse cenário, esforços adicionais foram aplicados para potencializar a estratégia de convencimento e mobilização desses varejistas específicos. A parceria com o setor público foi a estratégia aplicada na tentativa de aproximar tais varejistas aos benefícios da revitalização. Constatou-se a importância do papel do poder público no intuito de endossar e gerar maior confiabilidade ao projeto de revitalização. Em decorrência disso, os empreendedores varejistas conseguiram gerar um estoque de legitimidade capaz de dar conta de influenciar os seus pares no avanço da proposta de revitalização.

Sabe-se que a Prefeitura posiciona-se em um nível institucional superior em relação ao polo varejista no campo, conseqüentemente, com maior grau de institucionalização dotada de poder de influência direta no processo de conquista da legitimidade do empreendedor, endossando e fortalecendo com isso a sua articulação e mobilização no polo (C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8).

Essa foi uma ação interessante, que eu lembrei agora, então ela era subprefeita, entrava na loja eu, ela, a subprefeita e mais dois. “Olha, se você aderir, a prefeitura vai fazer o negócio.” Deu mais força. A gente fez uma caminhada com ela, uma ou duas tardes, a subprefeita e foi muito bom, mas um voto, agora esse trabalho ele está muito baseado na liderança. (C1).

Os empreendedores utilizam como argumento favorável, o apoio da Prefeitura na execução do projeto, estabelecendo um compartilhamento da preocupação do setor público em melhorar o espaço, o que resulta no aumento do interesse na parceria a ser firmada entre os varejistas e o projeto. Cabe ressaltar que, em alguns casos, os EIVs possuíam acesso ou influência ao setor público, criando um vínculo direto entre o polo e o setor público (C2; C4).

Mas a (nome da EIV) tinha contato direto com o prefeito, tá? Pessoa expansiva, e muito bem relacionada assim, sabe? Ela tinha um contato direto com o prefeito. Até hoje ela fala com esse ex-prefeito. Eles são amigos assim, sabe? Até se tornou amizade, assim. (C4).

Com apoio do setor público, o plano do projeto de revitalização ganha um escopo com mais visibilidade na mídia, tanto para o projeto em si, como para os políticos envolvidos (C1; C2; C3; C4). A mídia espontânea, gerada nesta parceria pública-privada, contribuiu para a construção da argumentação estabelecida entre o empreendedor varejista e os seus pares. Essas ligações permitiram ao empreendedor reforçar a sua legitimidade, tornando-se, por um período, institucionalmente aceitáveis entre os seus pares.

A mídia, não é? A mídia. Foi impressionante. O que a gente teve de espaço na mídia, em função da novidade, em função [...] eu diria que foi a primeira PPP, porque a gente conseguiu juntar o Poder Público, não é, com o poder privado, e a mobilização da sociedade. Então foi um... o primeiro case, assim. Não foi um PPP carimbado, assim, mas não deixa de ser, não é? Mas foi. Então a imprensa tinha muita sede. (C2).

Até porque é um processo [...] eu vou usar um termo assim, inédito. Já teve outra, mas até certo ponto, era uma coisa nova. E o que era novo, e dá



resultado, a imprensa se interessa. Então saiu muito em programa de televisão, jornal, revista, falando da rua. Desse processo da rua. (C4).

Na visão dos EIVs, ficou em evidência, de forma clara e coerente, que todo esse apoio do setor público, seguido da exposição na mídia, além da aquisição de benefícios futuros, resultantes do projeto, seriam suficientes para garantir, finalmente, o engajamento dos varejistas do polo. Em suma, como EIVs atuam de forma intensa para mobilizar e articular os seus pares e com isso procurarem encontrar uma solução para problemas da rua, não obstante, ao recorrerem a outras instituições com elevado grau de institucionalização no campo, tal como a Prefeitura, acabaram encontrando uma parceria capaz de potencializar a construção da legitimidade dos EIVs entre os seus pares.

Assim, conclui-se que, a partir desse contexto, foi possível medir o quão é importante buscar firmar parceria e manter acesso interativo com as instituições mais estruturadas, tendo em vista que agregam valor, de caráter contributivo, para a construção da legitimidade do empreendedor institucional.

4.2 A Construção da Legitimidade do Polo Varejista de Rua

Conforme o projeto de revitalização avançava no processo de mobilização e articulação entre os seus pares, em paralelo, o campo institucional exigia uma elevação do grau de institucionalização do polo varejista. Esse foi um processo construído de forma gradual e, à medida que o campo colocava em pauta algumas restrições, o empreendedor institucional atuava de forma responsiva como ocorreu, por exemplo, nos casos C1 e C2. Ambos desenvolveram estratégias de alavancagem de recursos e, tanto os patrocinadores quanto o setor público, sugeriram algumas recomendações que contribuiriam, de forma direta, na construção da legitimidade dos polos varejistas por meio das ações dos EIVs:

Ela falou assim (representante do patrocinador financeiro): “olha, mas como é que eu vou fazer? Vou dar um cheque para você Felipe? Eu preciso de uma conta corrente, eu preciso que vocês tenham CNPJ. E outra coisa, e essa licença da prefeitura, como é que faz?”. “Ah, a gente consegue”. Porque a gente sempre conseguia. Quando nós fomos a prefeitura ela falou: “ah, você quer uma licença, mas [...] a licença sai em nome do CPF, sai em nome da pessoa, mas precisam ter uma coisa formalizada”. Então não foi uma ideia, foi uma necessidade para que a gente tivesse um patrocínio para que a gente pudesse conversar com a prefeitura. A conversa ficava mais séria com a prefeitura quando a gente passou a ter um CNPJ, não importa se no nosso CNPJ no começo eram cinco lojas, mas o fundamental é que foi uma coisa que fez toda a diferença, é que ela tinha [...] essa associação, ela tinha uma representatividade, uma legitimidade muito grande, então esses cinco lojistas. (C1).

Assim, o processo de institucionalizar a rua reiterou a importância de excluir a pessoa física, tendo como representante o EIV, que passa a atuar com responsabilidade de pessoa



jurídica e o mais relevante, posicionando-se perante os varejistas e o campo institucional com maior grau de representatividade.

Então você não pode, como pessoa física, responder por uma comunidade, então a figura jurídica da associação, ela tinha força para a gente poder pleitear algum tipo de patrocínio ou mesmo algum incentivo junto, tanto aos órgãos da prefeitura, quanto à iniciativa privada. (C1).

E aí eu vi que eu tinha que fazer uma entidade. Porque eu estava falando em nome de quem, não é? Eu falava [...] tá, eu sou a (nome do EIV), a gente tem um grupo de lojistas que quer. Mas e daí esse grupo de lojistas? E aí eu falei: não, vamos criar uma entidade, porque eu falo, pelo nome da entidade, mostro quem participa desse grupo, dessa Associação, e isso também tem mais peso, não é só uma pessoa que está vindo falar aqui. (C2).

Além disso, a constituição da Associação dos lojistas de rua (C1; C2) possibilitou a potencialização da legitimidade dos EIVs, entre os seus pares varejistas, gerando mais confiabilidade no processo, transparência na comunicação e fortalecimento com projeto de revitalização.

Porque quando [...] a mesma coisa, todas as outras experiências, o líder natural, toda rua tem a sua liderança, pode ser positiva ou negativa, mas tem. Essa liderança, ela saía para recolher o dinheiro para fazer qualquer ação para a rua. Aí ele pega um bloco de recibo e vai lá, começa com o amigo: “ah, você vai contribuir?”. “Vou”. Aí ele destaca um recibo, me dá o dinheiro, ele embolsa e vai indo de loja em loja. Quando a gente legalizou a gente falou: pega o bloco do recibo, larga ele, pega um boleto em nome da Associação de Lojistas, contribuição de tanto, ele paga esse boleto direto na conta do Banco do Brasil. E a gente vai mandar uma prestação de contas para esse cara. Muda de patamar, muda de conversa. (C1).

Nos polos em que está presente a estratégia de convocação (C3; C4; C5; C6; C7; C8), o processo de institucionalização assumiu uma trajetória diferente. Neles, surgiram as instituições com nomenclaturas distintas, tais como a Associação (C3), o núcleo estendido da Associação Comercial da Cidade (C5; C7), Instituto (C8), ou então, não houve a criação de representatividade jurídica (C4; C6). Vale ressaltar que o apoio externo ao polo varejista vivenciado, nesse processo, apresentou uma relação de dependência entre os EVICs e as instituições externas ao polo, cujo objetivo intrincoou o direcionamento da institucionalização (C3), o que proporcionou gerar benefícios tais como redução de despesas operacionais (C7; C8).

E trabalhamos, junto com a Federação do Comércio, com o SESC principalmente, o apoio ao desenvolvimento desses eventos, que foi consolidando o grupo, a organização deles, a aproximação deles, o relacionamento deles com outras entidades. Até então eles eram informais, mas depois que eles fizeram os dois eventos, eles começaram a perceber assim, que eles precisavam formalizar como uma Associação. (C3).

Não tem, uma dos fatores que não tem é porque eles não geraram custo operacional, eles não contrataram uma secretária para fazer todo um processo administrativo desse instituto, até nisso eles foram beneficiados, a Associação Comercial de Maringá ofereceu para eles como mais um apoio de entidade, de apoio das empresa do comércio, ofereceu a parte de contabilidade, o contador da associação comercial cuida da contabilidade do instituto. (C8).



No entanto, essas parcerias institucionais, de cunho externo, são capazes de gerar uma elevada dependência entre polos e entidades com grau de legitimidade maior, em vez de promoverem a autonomia dos varejistas (C4; C5), mas, ao contrário, são capazes de incentivar a criação de grupos informais de EIVCs (C6).

A rua, até hoje ela não tem uma Associação. Isso eu acredito que seja um ponto negativo. Porque o que acontece? Aí quando os lojistas querem fazer algum evento, alguma coisa, eles acabam dependendo, ou do apoio da Associação Comercial, ou de apoio do SEBRAE. Eles não conseguem ainda ter uma independência financeira, no caso. (C4).

Optaram por não ter personalidade jurídica, porque a Associação Comercial estava, na verdade, por trás de tudo. Por trás assim, eles tinham, na verdade, a Associação Comercial, como uma parceria extremamente estratégica. Eles não viram necessidade de ter uma personalidade jurídica. (C5).

Mesmo com diferentes formas de surgimento, o objetivo comum de todas as Instituições criadas pelos EIVs em polos varejistas era o de representar a rua e defender os seus interesses no decorrer do projeto, assumindo o papel de centralização da gestão, pois tinham como interesse precípua os quereres intencionais dos varejistas. Com a criação dessas instituições, o polo varejista, com atuação dos EIVs na liderança, passaram a conquistar mais espaço no campo institucional e a promoverem a agenda do projeto de revitalização juntamente com as demais instituições. Começaram então a surgir os benefícios iniciais e a rua teve maior representatividade e legitimidade (C1), passando a conquistar mais abertura perante o setor público (C1; C2; C3; C7; C8), acesso a parcerias privadas (C1, C2), assim como em editais públicos (C8). Em outra época, as instituições tinham como objetivo atuar na mobilização dos varejistas no projeto de revitalização, mas geravam novas ações mercadológicas com o objetivo de promover o polo de rua antes inexistentes (C1; C2; C3).

Ao mesmo tempo em que a institucionalização gera alguns acessos em lugar de outros, os EIVs passam a assumir mais uma responsabilidade, que é a de administrar esta nova estrutura, o que predispõe a implantação de custos de manutenção e aumento de despesas para a organização de ações promocionais. Ante o exposto, os EIVs atuaram na captação de novos associados, com a proposta de contribuírem financeiramente e também com o objetivo de ampliarem a discussão dos problemas da rua.

Diante dessa premissa, os EIVs esperavam maior aglutinação dos seus pares e maior senso coletivo, o que instigou a necessidade de acionar estratégias conhecidas por *door-to-door* (C1; C2; C3), na pretensão de convidar os varejistas a conhecerem sobre a relevância e o papel da instituição no polo de rua, colocando em evidência a importância dos pares. Tudo isso em busca de atingirem a redução das preocupações e dos impactos causados pelo projeto de revitalização, sendo cientificados de que, após vencida essa etapa, poderiam atuar de forma constante a fim de evitar o declínio da rua, em decorrência dessa estratégia de institucionalização adotada pelo EIV.



5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os dados essenciais, os projetos de revitalização foram conduzidos por dois tipos de empreendedores institucionais aqui identificados como espontâneos e convocados. O primeiro deles surgiu mediante o cenário de declínio, com o propósito de elevar a atratividade local, assumindo um papel reflexivo sobre a estrutura vigente e criando julgamentos críticos sobre a realidade enfrentada (Boxenbaum, 2004). Em consequência disso, vislumbram-se novas formas de estruturas (Leca, Battilana, & Boxenbaum, 2008; Seo, & Creed, 2002) organizacionais para os polos que observaram a situação a partir de um novo ângulo, colocando em pauta também os seus interesses (Holm, 1995).

Como exemplo, pode-se citar o caso C1. Nesse caso, ficou visível para os empreendedores a necessidade de elevar o fluxo de consumidores com o objetivo de aumentar as vendas, já que estes possuíam lojas no polo em questão. Ao analisar o caso apresentado no exemplo C2, verificou-se que o foco era potencializar a atratividade local, para que fosse possível tornar-se referência para a cidade.

Cabe ressaltar também que esses empreendedores preencheram as duas condições propostas por Battilana et al. (2009), ou seja, buscaram adequar-se aos requisitos necessários à condição de empreendedores institucionais. Para isso, iniciaram mudanças divergentes e participaram ativamente na implementação de tais mudanças. Os dois conseguiram articular-se internamente, no intuito de conseguirem a elaboração do projeto de revitalização, entretanto fizeram isto de forma independente dos atores externos ao campo.

Após construírem o estoque mínimo de legitimidade interna, os empreendedores espontâneos articularam novas parcerias para alavancarem a legitimidade do polo no campo institucional e após conseguirem apoio de empresas do setor financeiro, passaram a estabelecer alianças capazes de alavancar o projeto de revitalização.

Esse formato de colaboração, além de contribuir para a criação de novos formatos institucionais (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Lawrence, Hardy, & Phillips, 2002), possibilitou, aos empreendedores espontâneos, direcionarem as suas estratégias para elevarem a legitimidade institucional dos polos como, por exemplo, exigindo a criação de uma personalidade jurídica. Tal feito permitiu aos EIVEs ampliarem a representatividade e legitimidade entre os seus pares, o que resultou na possibilidade de interlocução com outras organizações externas ao polo varejista. Com a construção da legitimidade, tornou-se possível o acesso a recursos essenciais (Meyer, & Rowan, 1977; Zimmerman, & Zeitz, 2002; Zucker, 1987), pré-requisito indispensável para a atuação concreta na institucionalização do polo varejista como, por exemplo, a mobilização do setor público para apoiar o projeto de revitalização.



Os empreendedores institucionais, convocados para atuarem no projeto de revitalização, por serem estimulados por instituições externas ao polo varejista, tais como as Associações Comerciais, Sebrae e Rede de Televisão, convocaram os atores protagonistas dos polos de rua para reverterem os problemas de infraestrutura nesse local, a fim de que pudessem reverter a questão social ali implantada, elevando o grau de atratividade e resolvendo problemas sociais intrincados nos centros urbanos. Não houve uma inquietação entre os varejistas desses polos com a estrutura vigente.

Assim, mesmo que o projeto de revitalização seja uma demanda de origem externa, essas instituições possuem um grau elevado de legitimidade no campo institucional, pois conseguiram construir diversas articulações e apoio advindas do setor público, associações e outras empresas parceiras do empreendimento, mesmo não havendo uma participação tão ativa dos varejistas no desenvolvimento do processo, muito embora tenham sido convocados para assumirem o papel de empreendedores institucionais.

Sabe-se que essa estratégia de convocação existente na interação dualista entre organização-ator gerou diversas dificuldades para o EIVCs durante o processo de mobilização e articulação com seus pares varejistas. Tem-se, portanto a necessidade de ressaltar que os atores precisam ser considerados legitimados em seu ambiente institucional para que se possa garantir a sua atuação (Boxenbaum, & Battilana, 2005) e, ao serem convocados por essas instituições externas, não significa que já possuem ou adquirem de imediato a legitimidade entre seus pares varejistas.

A literatura responsável por abordar o tema em epígrafe aponta que houve a tentativa de empréstimos de legitimidade (David, Sine, & Haveman, 2013), presente nesta relação entre organização-ator. Quando da filiação, o EIVC teve o apoio necessário para articular no polo varejista, todavia, a legitimidade não foi reconhecida mediante à comparação com a atuação de empreendedores espontâneos, haja vista a necessidade de difusão da legitimidade entre o empreendedor e o seu campo de atuação (Jolly, Spodniak, & Raven, 2016), caso contrário, o próprio campo pode romper ou fragilizar a legitimidade do empreendedor institucional. Isso foi verificado, por exemplo, na dependência entre essas instituições externas com os empreendedores convocados na criação da Associação (C3), núcleo estendido da Associação Comercial da Cidade (C5; C7), ou Instituto (C8). Após a criação dessas instituições, nos polos varejistas, todos os empreendedores convocados encontraram dificuldades para realizarem a gestão desses modelos desenvolvidos a partir do instante em que as instituições deixaram de apoiar diretamente. Além disso, em alguns casos, o grau de dependência foi ainda maior e não houve a criação de representatividade jurídica (C4; C6), uma vez que os empreendedores convocados desativaram as instituições criadas (C8) ou então enfraqueceram (C5).



Desta maneira, nota-se a presença de uma instituição comum a todos os casos e que é essencial: o setor público. Em nenhum dos casos analisados, evidenciou-se a iniciativa do setor público para estruturar políticas de revitalização urbana, incentivos ou propor projetos de leis. Em todos os casos analisados as prefeituras apresentaram problemas em diferentes etapas do projeto de revitalização, desde a escassez de recursos financeiros, conflito de interesses com os varejistas e divergências políticas, desconfiança da manutenção da parceria com a rua, baixa mobilização pública e desenvolvimento de estratégias de convencimento sobre a relevância do projeto, até atrasos no cronograma das obras e manutenção da rua após revitalizada.

Todos esses ingredientes, após serem detectados, contribuíram negativamente na construção da legitimidade dos empreendedores institucionais. O setor público também aponta o quanto essas “intempéries” interferem no processo, fazendo com que a revitalização caminhe a passos lentos, no que se refere ao apoio baseado em políticas públicas. Convém reforçar que, apesar de tudo isso, o apoio do setor público foi considerado fundamental na execução e finalização do projeto (C1; C2; C3; C4; C5) e que a ausência ou escassez desse apoio depõe contra o avanço na sua totalidade (C6; C7; C8).

Por esse motivo, causas e fundamentos previstos na literatura fazem com que esta pesquisa seja reconhecida como um fator ímpar, no que tange à contribuição e ampliação da discussão, ao apresentar quais foram os fatores capazes de gerar essa inferência direta na construção da legitimidade do EI, evidenciando também a pouca exploração em relação ao tema, trazendo para os holofotes de estudiosos do tema, as possibilidades de expansão, ainda que gradual, da legitimidade.

6 CONCLUSÕES

Este artigo analisou a forma como os empreendedores institucionais constroem a sua legitimidade e são capazes de expandirem, de forma gradual, com o campo institucional, cujo objetivo precípua é legitimar novas estruturas. O papel da legitimidade é proporcionar, ao empreendedor institucional, condições de implementar as suas estratégias, engajar os demais atores no campo e conseguir acesso a outras instituições, visando endossar a legitimidade na agenda de mudança. Nesse sentido, esta pesquisa descobriu diferenças entre os dois tipos de empreendedores institucionais: espontâneos e os convocados. Ambos possuíam o mesmo propósito, no que se refere ao projeto de revitalização, mas a forma como construíram a legitimidade impactou diretamente na trajetória de mudança institucional.

Os espontâneos apresentaram comportamentos mais alinhados com o perfil do empreendedor institucional, pois conseguem detectar a necessidade de mudança, observando o problema sob uma ótica diferente, além de identificarem as possibilidades



futuras de melhoria. São capazes de avançar no projeto de mudança, encontrando formas de consolidá-lo e, posteriormente, seguem para o campo em busca de construir a legitimidade com os seus pares. Dados baseados em pesquisas conseguiram evidenciar o estoque de legitimidade suficiente para obterem acesso a instituições do setor público e privado, no intuito de atrelar apoio à agenda de mudança.

Além disso, os empreendedores espontâneos demonstraram mais autonomia nas relações estabelecidas com essas instituições externas ao campo de atuação. As restrições colocadas por estas organizações permitiram ao empreendedor espontâneo elevar o grau de adaptação às situações exigidas. Isso viabilizou endossar ainda mais a legitimidade com os seus pares, dando abertura à construção da legitimidade institucional dos polos varejistas. Com autonomia e legitimidade, o empreendedor institucional espontâneo conseguiu manter a estrutura jurídica do polo, garantindo, assim, a interlocução com o campo externo, capaz de gerar estratégias direcionadas alinhadas aos interesses varejistas.

No caso dos empreendedores convocados, é importante ressaltar a necessidade de compreender como construir a legitimidade quando esta é endossada por instituições externas. A convocação de empreendedores por essas instituições não significa, por exemplo, que eles terão legitimidade entre os seus pares. Além disso, algumas recomendações baseadas nesta pesquisa tornaram-se relevante. Primeiro, deve-se verificar se, de fato, os interesses de mudança são convergentes entre instituições-atores-campo de mudança, já que, nos polos convocados, não existia nenhuma mobilização para reverter a estrutura em declínio. Em segundo plano, subjaz a necessidade de atentar para a movimentação dos empreendedores convocados, a fim de verificar se possuem um estoque mínimo de legitimidade, a ponto de realizarem essa interlocução entre os seus pares e as instituições externas.

Apesar de convocado, não significa que os atores possuam habilidade e comportamentos de empreendedores institucionais e eles precisam de mais suporte institucional para consolidar a sua legitimidade. Por fim, as instituições externas necessitam, inicialmente, verificar como podem construir a legitimidade do campo que desejam realizar as mudanças, com o propósito de reduzir a dependência entre empreendedor convocado e o campo. Ao saírem do campo de atuação, as instituições não construíram uma legitimidade sólida para os empreendedores convocados, pois encontraram várias dificuldades para assegurar a estrutura proposta.

Este estudo, portanto, reforça o papel essencial da construção da legitimidade do empreendedor institucional e como podem construir gradualmente a legitimidade do campo de atuação perante o ambiente institucional. Além disso, devem analisar quais são as instituições externas ao campo e que podem contribuir para a construção da legitimidade de



forma mais estruturada e sólida. Parcerias empenhadas em não cumprir com os acordos estabelecidos e que geram elevado grau de dependência podem reduzir e prejudicar a legitimidade do empreendedor institucional perdendo o apoio dos seus atores no campo.

Em termos de escopo de pesquisas futuras, este artigo propõe novas reflexões e abre caminhos para ampliar as discussões sobre a legitimidade do empreendedorismo institucional e suas formas de atuação em campos institucionais. Primeiramente, esta pesquisa aponta para a necessidade de concentrar estudos nos antecedentes da construção da legitimidade do empreendedor institucional e variáveis, que podem interferir diretamente na construção no campo.

A pesquisa restringiu a sua análise a tipos específicos de atores envolvidos em um determinado projeto institucional, entretanto, pesquisas futuras podem ampliar esse escopo e considerarem outros contextos, gerando ou validando as proposições deste estudo. Esta pesquisa gera reflexões e contribuições gerenciais para futuros empreendedores institucionais em contextos varejistas. O escopo apresentado permite aos varejistas, mapearem as características dos seus polos e, como resultado, apresentarem índice de atratividade. Essa abordagem pode ser utilizada como estratégia de mobilização e articulação entre os seus pares, para que possa elevar o engajamento e orientação de mercado de forma gradual, aumentando o senso coletivo.

Por fim, o setor público precisa garantir uma perenidade nos acordos estabelecidos e apresentar, de forma mais clara, os seus processos internos, caso contrário, poderá tornar-se um facilitador do processo de declínio dos polos varejistas de ruas derivado da falta de políticas públicas para setor varejista.

7 REFERÊNCIAS

Ahrens, T., & Ferry, L. (2016). *Institutional entrepreneurship, practice memory, and cultural memory: Choice and creativity in the pursuit of endogenous change of local authority budgeting*. *Management Accounting Research*, pp. 1-10.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 4, pp. 645-670.

Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, v. 13, n. 5, pp. 653-676.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, v. 3, n. 1, pp. 65-107.

Baum, J. A. C., & Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon and Torres. *American Sociological Review*, v. 60, n. 4, pp. 529-538.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). Strategy in Studies of. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, pp. 369-386.



Boxenbaum, E. (2004). *For symposium: Perspectives on Institutional Entrepreneurship* Academy of Management Annual Conference New Orleans , August 6-11 , 2004 The Innovative Capacity of Institutional Entrepreneurs : A Reconstruction of Corporate Social Responsibility The Innova. Business.

Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, v. 3, n. 4, pp. 355-383.

Buhr, K. (2012). The Inclusion of Aviation in the EU Emissions Trading Scheme: Temporal Conditions for Institutional Entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 33, n. 11, pp. 1565-1587.

Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, v. 25, n. 1, pp. 441-466.

Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, pp. 45-57.

David, R. J. R., Sine, W. D. W., & Haveman, H. A. H. (2013). Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. *Organization Science*, v. 24, n. 2, pp. 356-377.

Denzin, N.; Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. In: Sage (Ed.). Thousand O ed. [s.l: s.n.]. pp. 1-17.

Di Domenico, M. L., Haugh, H.; Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 34, n. 4, pp. 681-703.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, pp. 147-160.

Dorado, S. (2013). Small Groups as Context for Institutional Entrepreneurship: An Exploration of the Emergence of Commercial Microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, v. 34, n. 4, pp. 533-557.

Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, pp. 385-414.

Dorado, S., & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, v. 28, n. 1, pp. 69-82.

Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly* VO - 27, v. 27, n. 4, p. 597.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550.

Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations. *American Journal of Sociology*, v. 85, n. 4, p. 840.

Fligstein, N. (1997). Social skill and the theory of fields. *American Behavioral Scientist*, v. 40, pp. 397-405.

Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the



Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, pp. 196-214.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine ed. Chicago, IL: [s.n.].

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 1, pp. 27-48.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, pp. 58-80.

Hardy, C., & Maguire, S. (2008). *Institutional Entrepreneurship*. In: Greenwood, R. et al. (Eds.). *Handbook of Organizational Institutionalism*. [s.l: s.n.]. pp. 198-217.

Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 3, pp. 398-422.

Jolly, S., Spodniak, P., & Raven, R. P. J. M. (2016). Institutional entrepreneurship in transforming energy systems towards sustainability: Wind energy in Finland and India. *Energy Research and Social Science*, v. 17, pp. 102-118.

Lawrence, T., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaborations: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, pp. 281-290.

Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and Institutions : A Review of Institutional Entrepreneurship* HBS Working Paper. [s.l: s.n.].

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, pp. 545-564.

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in emerging fields : HIV / AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, v. 47, n. 5, pp. 657-679.

Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 5, pp. 419-435.

Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Van Bockhaven, W. (2013). Structural antecedents of institutional entrepreneurship in industrial networks: A critical realist explanation. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, pp. 405-420.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, pp. 340-363.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Newbury Park, CA: [s.n.].

Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Processes Institutional. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, pp. 145-179.

Perkmann, M., & Spicer, A. (2007). "Healing the scars of history": projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 28, n. 7, pp. 1101-1122.

Pettigrew, A. M. (1987). Theoretical, Methodological and Empirical Issues in Studying Change. *Journal of management studies*, pp. 420-426.



Qureshi, I., Kistruck, G. M., & Bhatt, B. (2016). The Enabling and Constraining Effects of Social Ties in the Process of Institutional Entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 37, n. 3, pp. 425-447.

Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behavior*, v. 22, pp. 237-281.

Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, v. 29, n. 2, pp. 219-238.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Theory Institutional. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, pp. 493-511.

Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions , and Institutional Change : a Dialectical. *Management*, v. 27, n. 2, p. 222-247.

Stal, H. I., Bonnedahl, K. J., & Eriksson, J. (2014). The challenge of introducing low-carbon industrial practices: Institutional entrepreneurship in the agri-food sector. *European Management Journal*, v. 32, n. 2, pp. 203-215.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 1, pp. 35-67.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, v. 22, n. 1, pp. 60-80.

Van Bockhaven, W., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2015). Empowering the underdog: Soft power in the development of collective institutional entrepreneurship in business markets. *Industrial Marketing Management*, v. 48, pp. 174-185.

Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, v. 28, n. 7, pp. 1079-1100.

Yin, R. K. C. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage ed. Thousand Oaks: [s.n.].

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, pp. 414-431.

Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, v. 13, pp. 443-464.

Para citar este artigo:

Silva, A., & Parente, J. (2018). Os Desafios da Construção da Legitimidade do Empreendedor Institucional no Processo de Revitalização de Polos Varejistas de Ruas. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3). doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.1089>