

ÁREA TEMÁTICA:

Estratégias e Competências Organizacionais

TÍTULO:

REDE DE RELACIONAMENTO NA CADEIA-REDE DO ALGODÃO
AGROECOLÓGICO: O CASO DO COMÉRCIO JUSTO DA MARCA VEJA FAIR TRADE

Djan Mosqueira de Amorim

djan_amorim@hotmail.com

Universidade Federal de Rondônia

Carlos André da Silva Muller

carlosandre@unir.br

Universidade Federal de Rondônia

RESUMO

A internacionalização de empresas se refere a uma estratégia que visa um posicionamento no mercado internacional, proporcionando maior visibilidade da empresa a nível global. Como as organizações necessitam de recursos estratégicos para se inserir no mercado internacional, buscou-se responder: “Como estão estabelecidas as redes de relacionamento entre os diferentes atores para orientação das estratégias de internacionalização dos tênis da marca *Veja Fair Trade*?” Para a base teórica utilizou-se o dimensionamento do grau de internacionalização de empresas (VERNON, 1972; HYMER, 1976; BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1988 ANDERSEN; HEMAIS; HILAL, 2004), bem como, as relações entre os agentes e os mecanismos de controle entre os diferentes elos de uma cadeia de produção (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; HUMPHREY, 2004). Para o estudo empírico foi escolhida a abordagem qualitativa exploratória, no qual foram aplicados questionários semi-estruturados e entrevistas abertas, com a utilização do método estudo de caso para investigar um dos atores inserido na cadeia produtiva do algodão agroecológico. Constatou-se que a governança ocorre do tipo rede, ao qual a empresa francesa possui o controle da produção, do cultivo, da colheita e do beneficiamento do algodão nordestino, isso ocorre pelo fato do aumento da concorrência no mercado internacional e das exigências por produtos de alta qualidade por parte dos consumidores. Ademais, o fato de a empresa francesa dispor de recursos financeiros e intelectuais, proporcionou o desenvolvimento de novas tecnologias e novas técnicas de gerenciamento da produção do algodão agroecológico na Associação nordestina, gerando assim, um valor agregado e o fortalecimento da cadeia de valor global.

Palavras-Chave: Estratégia de internacionalização; Governança; Cadeia de Valor Global; Algodão Agroeco

1 INTRODUÇÃO

Os debates sobre como economias locais em países em desenvolvimento podem participar dentro do mercado internacional sempre foram tema dentro da Economia Política. Em especial, para a América Latina, destaca-se a CEPAL como grande disseminador de ideias, tendo como principal *framework* a relação de países agrícolas *versus* países industrializados, na qual os termos de troca entre a agricultura exportadora e a importação de industrializados eram discutidos.

Desde a segunda parte da década de 1960 ao final da década de 1980, teóricos no campo da economia vêm discutindo o grau de internacionalização das empresas, bem como suas motivações, os quais estariam categorizadas em duas dimensões principais: a abordagem Econômica de Internacionalização de Empresas, cuja base fundamenta-se em decisões pseudo racionais; e a abordagem comportamental de internacionalização de empresas que acrescenta fatores como atitudes, percepções e comportamento dos dirigentes (VERNON, 1972; HYMER, 1976; BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1988 ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004).

No campo da estratégia organizacional abordagem sobre internacionalização envolve quantidade maior de fatores que influenciam a decisão de se tornar uma empresa internacional, tais como: o poder de governança dos diferentes segmentos que constituem as cadeias de produção, a capacidade inovadora que pode ser adquirida pelos diversos agentes envolvidos, bem como as relações entre os agentes e os mecanismos de controle entre os diferentes elos de uma cadeia de produção (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; HUMPHREY, 2004).

Entretanto, a divisão internacional do trabalho associado ao desenvolvimento econômico-financeiro e tecnológico das organizações dos países desenvolvidos passou a demonstrar restrições a partir da década de 1970, com a crescente pobreza mundial, e poluição do meio ambiente, frutos das ações das empresas que visavam exclusivamente o lucro financeiro, apontados por reconhecidas manifestações de escala mundial como o Clube de Roma, Relatório Nosso Futuro Comum, culminando no início da década de 1990 na Rio-

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

92, onde parecia ter se tornado inadiável a necessidade de se repensar a atividade econômica incluindo as óticas social e ambiental, donde cunhou posteriormente o termo *triple botton line*.

Novas perspectivas de gestão das organizações lucrativas e sua consequente inserção no comércio internacional incorporaram os conceitos de responsabilidade social corporativa, sob as normas do CSR e suas variações (WOOD, 1991) e responsabilidade ambiental, amplamente reconhecida pelas normas ISO 14.000. No entanto, um conceito de comércio alternativo também passou a ganhar espaço no cenário internacional, pautada nos fundamentos de reciprocidade e fraternidade resgatados de Polayni (2000) autor heterodoxo da economia conhecida como “economia antropológica”, e que passaram a ser denominadas de economia solidária e comércio justo.

O comércio justo e solidário é definido como uma estratégia de defesa dos trabalhadores assalariados, pequenos agricultores, extrativistas, pequenos empreendedores que estão em desvantagem ou marginalizados pelo modelo de mercado predominante, pondo em prática táticas como utilizar práticas e metodologias que fortaleçam a ética, a transparência e a co-responsabilidade entre os diversos atores da cadeia de produção e comercialização, especialmente, os produtores e consumidores; contribuir para a construção de relações solidárias no interior da economia; praticas níveis de remuneração e preços justos; fomentar a integração efetiva entre produtor e consumidor para a construção coletiva do desenvolvimento sustentável, entre outros aspectos (NAVAES, *et al.* 2009).

Entre as redes estabelecidas de comércio internacional pautado no comércio justo está a Cadeia-Rede de Algodão Agroecológico, cujas características singulares: a produção de algodão sem agrotóxico no sertão nordestino, comercialização via associação estabelecida, processamento do algodão em outros estados federativos brasileiros até o produto final; modelos de tênis ecologicamente corretos, comercializados pela empresa francesa Veja *Fair Trade*.

Três fatores-chave justificam a pesquisa em questão: 1º) a complexidade do mecanismo de inter-relação para o funcionamento da Rede no que se refere às estratégias de internacionalização de produtos; 2º) pelo fato de a Veja *Fair Trade* ser uma empresa que, embora adote conceitos solidários, atua na ponta da Cadeia como empresa comercial tendo como rivais marcas famosas tradicionais como a Adidas ou a Nike; 3º) Os agricultores do sertão nordestino que cultivam o algodão agroecológico além de fornecer para a empresa

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

francesa, via comércio justo, é também participante de uma marca de Economia Solidária no cenário nacional, a Justa Trama.

Diante disso, essa pesquisa visou compreender como estão estabelecidas as redes de relacionamento entre os diferentes atores para orientação das estratégias de internacionalização dos tênis da marca *Veja Fair Trade*, em especial buscou-se compreender uma relação específica entre aquele que é reconhecido como o elo fundamental da Rede, os produtores de algodão agroecológico e o mais forte, a empresa internacional *Veja Fair Trade*.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Pressupostos da economia solidária e comércio justo

A economia solidária e o comércio justo têm em comum a busca de vias alternativas de redes de relacionamentos refutando a lógica tradicional dos mercados na imparcialidade das relações cuja meta principal é a maximização dos lucros das empresas desconsiderando os efeitos sociais e, posteriormente ambientais advindos dessas relações. O que as distingue é o fato de na primeira lógica, as curvas de oferta e demanda serem internalizadas em organizações coletivas, cuja governança está fortemente fundamentada nas relações de confiança de grupos excluídos que de forma conjunta organizam suas atividades. No caso do comércio justo, aspectos como redes baseadas na confiança, aspectos redistributivos são também importantes, mas no centro da questão sempre há uma empresa comercial (geralmente na ponta da cadeia-rede) na qual a lógica de mercado e competitividade se fazem presentes.

Na origem, a busca por alternativas mercantis à lógica tradicional do mercado fundamenta-se nas alterações estruturais ocorridas no ambiente macroeconômico nas últimas décadas gerando questionamentos acerca do modelo tradicional capitalista, principalmente o aumento do desemprego, elevando o surgimento e o crescimento da informalidade. O movimento denominado por Economia Solidária teve suas causas ligadas as inúmeras transformações ocorridas no mercado de trabalho, no início da década de 1970, destacando a crise dos modelos de produção desenvolvidos por Ford e Taylor, ao qual culminaram na redução em escala no mercado formal de trabalho, elevando o taxa de desemprego, e

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

provocando o crescimento da pobreza, motivo pela qual se buscou criar alternativas para geração de renda, mais distribuída, igualitária e solidária (AZAMBUJA, 2009; FRANÇA FILHO, 2001a; LEITE, 2009).

A Economia Solidária compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sobmúltiplas formas associativas e empreendimentos solidários, tais como, cooperativas, associações, empresas autogestionárias, rede de cooperação, complexos cooperativos entre outros, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário, sustentados pelos “princípios e valores da solidariedade, da cooperação e da democracia como formas de vida e de convivência humana”.

Entre os conceitos centrais, destacam-se: 1) o entendimento do trabalho como forma de humanizar as pessoas, destacando a ideia que o trabalho está acima do capital, logo evitando assim, a exploração dos trabalhadores; 2) a base da organização do trabalho fundamenta-se no trabalho cooperado e associado; 3) a participação no planejamento estratégico, por parte dos trabalhadores na forma da autogestão; 5) divisão igualitária da produção excedente; 6) partindo das perspectivas de redes organizacionais, desenvolver a integração entre os empreendimentos solidários; 7) preservar o meio ambiente, bem como, o ecossistema na cadeia produtiva, desde a produção até o consumidor final (PAULI, 2005).

Entre as definições de Economia Solidárias destaca-se aqueles apontados por Singer (2002) e França Filho (2002). Para o primeiro autor a economia solidária mostra-se como uma nova forma de se trabalhar os modos de produção e distribuição contrárias ao capitalismo, haja vista, essa nova economia possuir seus antecedentes históricos ligados, tanto a crise econômica, quanto a falta de sinergia entre o mercado e o Estado. Suas características estão atreladas à posse coletiva e igualitária dos meios de produção e das terras, pelas pessoas que as utilizam; a uma gestão democrática, ao qual cada cooperado possui poder de expressão; e a divisão igualitária dos excedentes anuais, bem como do lucro líquido.

França Filho (2007), por sua vez, entende economia solidária como uma construção que advém das iniciativas de natureza de cooperação ou associação, englobando moradores em um determinado espaço territorial, ao qual almejam solucionar os problemas públicos concretos que envolvem suas condições de vida, através do incentivo à geração de atividades socioeconômicas. O autor ainda afirma que neste tipo de economia a oferta e a demanda

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

perdem seu sentido, pois não está envolvida pelo processo de auto-regulação do mercado. Com isso a competitividade deixa de ser outro ponto importante nesta lógica.

Laville, (1994¹ *apud* França Filho, 2007c) caracteriza a Economia em três grandes dimensões os quais definem todas as formas de relações entre atores sociais.

Quadro 1. Dimensões da Economia

Dimensões da Economia	Características das Dimensões
Economia Mercantil	Premissas atreladas a um mercado auto-regulado, ou seja, destaca-se a impessoalidade e a equivalência monetária, cuja o valor do bem é medido pelo seu preço
Economia Não-Mercantil	Sua dinâmica está ligada à redistribuição, ou seja, a relação de troca segue, necessariamente uma verticalização e uma obrigatoriedade, pois surge o “Estado que se apropria dos recursos a fim de distribuí-los.”
Economia Não-Monetária	Possui sua base voltada ao princípio da reciprocidade, ou seja, a relação de troca ocorre principalmente na forma da dádiva, que atravessa três momentos, partindo do “dar”, seguindo pelo “receber”, culminando na “retribuição”. Nessa forma de economia predomina o modo horizontal na relação de troca, diferenciando-se assim da forma de economia anterior.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Laville, (1994 *apud* França Filho, 2007c)

França Filho (2007c) disserta sobre a possibilidade de articular as práticas da economia solidária, a partir das três formas de economia sugeridas acima por Laville, ao qual, originar-se-ia uma nova forma de se definir o ato econômico, em vez de inventar uma nova economia, somaria as principais atitudes predominantes em cada uma das três formas de economia, no intuito de corrigir as disfunções do atual sistema econômico, seria como se a economia solidária ficasse responsável pelos pobres e excluídos do sistema econômico, em um setor diferenciado, logo atuando e trabalhando com um papel definido em relação ao conjunto.

¹ LAVILLE, J. L.(Org.). L'économie solidaire : une perspective internationale. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

Outra categorização é apresentada por Lechat (2002): a economia solidária e a social. A primeira baseia-se em uma economia composta por pessoas excluídas e desiguais, enquanto que na segunda fundamenta-se em princípios e regras, atrela-se a uma economia de iguais. Essa categorização é apresentada por Andion (2005) na figura 1.

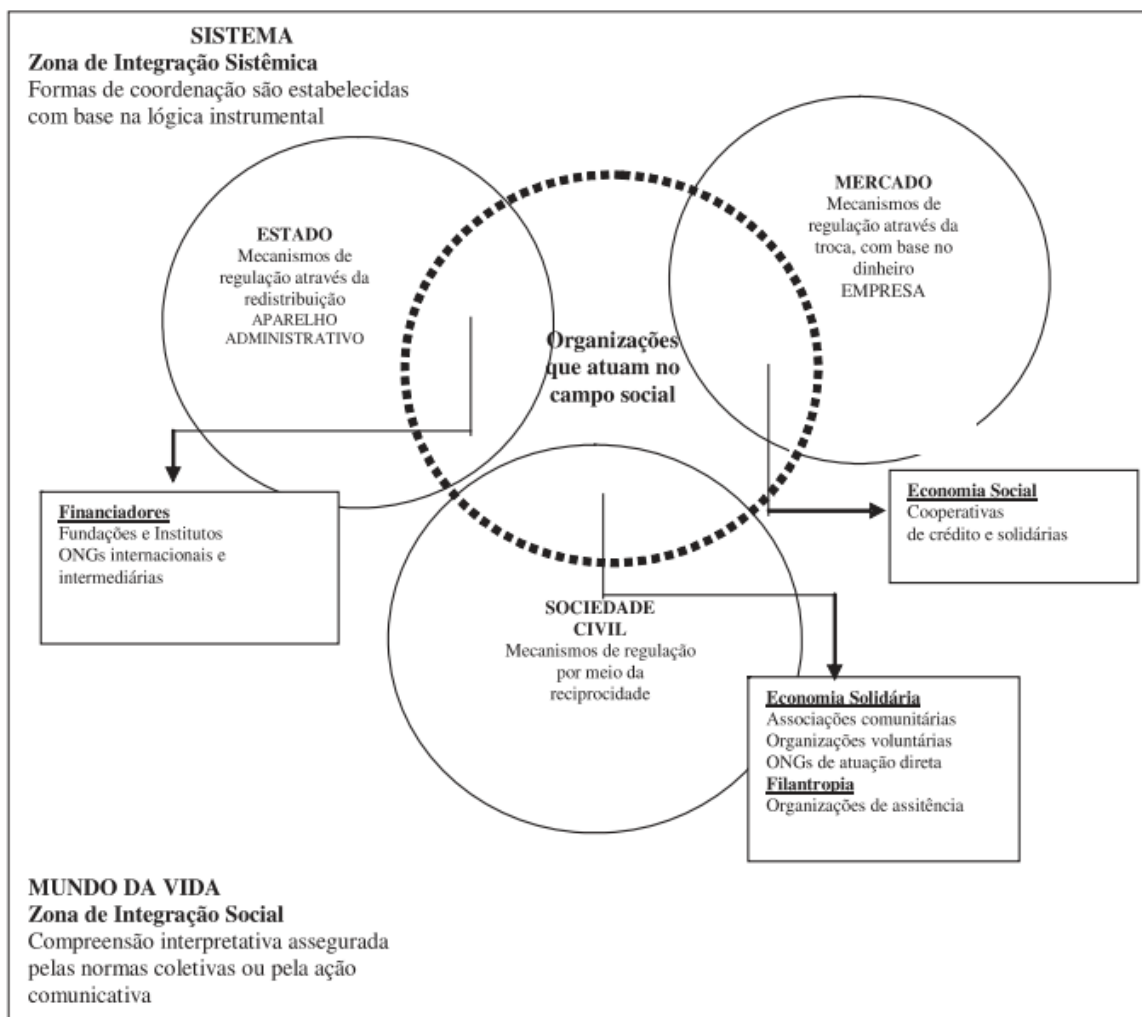


Figura 1 – Categorias de economias social, solidária e financiadores.

Fonte: ANDION (2005).

O primeiro grupo é composta pelas organizações da chamada economia solidária, “criadas a partir de uma mobilização da sociedade civil e que não possuem fins lucrativos.” (ANDION, 2005, p. 84), conforme já descrito anteriormente. O segundo é classificado como Financiadores (ou terceiro setor), os quais apresentam características claras de redistribuição

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

de recursos, públicos ou privados, almejando o bem comum, esse grupo demonstra ter práticas similares ao do Estado, cujo objetivo é de redistribuir os recursos captados visando à redução da desigualdade social.

A Economia Social, por sua vez, engloba organizações que possuem uma forma de regulação com base de troca mercantil, ou seja, tais organizações caracterizam-se pela produção de bens e serviços, estando mais próximos da economia de mercado, cujo objetivo é de atender às necessidades de seus superiores, como por exemplo: as cooperativas, tanto de crédito, quanto solidárias. Partindo deste prisma, mostra-se como uma alternativa possível e imaginável da economia solidária, ou seja, uma forma de proporcionar aos beneficiários da solidariedade a permissão de assumirem sua economia de maneira voluntária e independente (ANDION, 2005).

Dentro da economia social, destaca-se a articulação do comércio justo, que surge em meados da década de 70 e 80, o que busca também, contrapor os princípios do capitalismo, combatendo as injustiças que são por ele estabelecidas nas relações comerciais, visando assim à melhoria das condições de vida dos produtores e trabalhadores prejudicados por este universo do trabalho assalariado (MASCARENHAS, 2007).

Segundo Laforga e Eid (2005) o comércio justo nada mais é que uma forma de parceria comercial atrelada aos princípios da transparência e respeito entre produtores e consumidores, cujo objetivo norteia a redução das desigualdades que regem o comércio, tanto nacional quanto internacional. O comércio justo e solidário tem ganhado espaço na economia mundial, tanto pelos problemas socioeconômicos, atribuídos ao sistema capitalista, quanto aos problemas ambientais, com o desflorestamento maciço, com o esgotamento dos recursos naturais, entre outros, uma vez que esse comércio opera com produtos eticamente justos e ecologicamente sustentáveis.

Internalizar o processo solidário às relações mercantis com finalidades lucrativas é ainda um problema no campo teórico e de gestão. Quanto ao primeiro, ressalta-se a o trabalho de Yunus, Moigeon e Lehmann-Ortega (2010) sobre as características das empresas sociais, conforme figura 2.

Figura 2.

Negócios sociais versus maximização do lucro de negócios e organizações não lucrativas



Fonte: Adaptado pelos autores com base em Yunus, Moigeon e Lehmann-Ortega (2010)

Nessa classificação os negócios sociais teriam características de comércio justo, posto que não buscariam tão somente a maximização do lucro financeiro, característica das empresas da lógica tradicional, nem atuariam como ONGs do terceiro setor, os quais os recursos são de fundo perdido. As organizações classificadas como atuantes em “negócios sociais” estariam em alguma posição no quadrante inferior direito, na qual o lucro é importante para sustentabilidade financeira das empresas comerciais, mas também buscariam a distribuição igualitária dos lucros nos moldes da economia solidária, o que se convencionou como maximização do lucro social (YUNUS, MOIGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010; ANDIRON, 2005).

O interesse de empresas alicerçadas no comércio justo está relacionado ao crescimento de um novo padrão de consumidor, carregado de uma consciência ética e responsável, diante deste fato, as organizações envolvidas na dinâmica da economia solidária e comércio justo tem demonstrado haver um mercado consumidor ainda a ser explorado. As práticas de

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

comércio justo são realizadas basicamente de duas formas: a primeira, denominada por *Fair Trade*, possui suas raízes desenvolvidas nas comunidades de ONGs (muitas delas ligadas à igreja católica) cooperativas, entre outras, sendo que seus produtos são comercializados apenas, com base na confiança, posto que a maioria dos produtos vendidos não possui selo de identificação. A garantia ao consumidor, com relação à qualidade do produto, é oferecida somente pela própria identidade do *Fair Trade* conferida ao estabelecimento onde se realiza as compras. Já a segunda forma, centra comércio justo junto aos mercados convencionais, garantindo ao consumidor, a autenticidade dos produtos, bem como sua associação da marca à qualidade, sendo denominada por *Fair Trade Labelling*, mais conhecidas comumente pela sigla FTL (CABAÑAS *et al*, 2010; LAFORGA; EID,2005; ASTI, 2007).

A primeira certificadora voltada ao comércio justo, surgiu na Holanda em 1988, denominada Max Havelaar, criada pelo grupo holandês Solidaridad, “como resposta dos produtores e consumidores diante dos efeitos resultantes da diminuição das cotações internacionais do café.” (CABAÑAS *et al*, 2010, p.5). Em 1997, na Alemanha, formou-se a organização *Fairtrade Labelling Organization* (FLO-Internacional), cuja finalidade pauta-se na coordenação das iniciativas de certificação de comércio justo, bem como monitoramento das entidades envolvidas no comércio justo. A instituição ainda trabalha na alocação dos produtos, melhorando constantemente os canais de distribuição, buscando aloca-los em todos os pontos de venda (CARVALHO, 2002).

Atualmente, existem inúmeras organizações criadas para promover o comércio justo mundialmente, sendo elas: a FLO (Fairtrade Labelling Organization); a IFAT (International Federation for Alternative Trade); a NEWS (Network of European World Shops) e a EFTA (European Fair Trade Association). Tais organizações buscam proporcionar às entidades inseridas no comércio justo a dinâmica da auto sustentabilidade, aproximando cada vez mais, do modelo convencional de mercado, desenvolvendo diferentes estratégias para expandir e consolidar o comércio justo no mercado mundial, (ASTIR, 2007).

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos dessa pesquisa foi realizada uma abordagem qualitativa e explicativa, posto que se buscou compreender um fenômeno ainda pouco explorado na literatura, trazendo luz aos fenômenos que envolvem a questão do *fair trade* realizado pela empresa Veja (RICHARDSON, 2007).

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Como instrumento de pesquisa foi realizada entrevistas semi-estruturadas com atores-chaves que lidam diretamente com as relações existentes entre a empresa *Veja Fair Trade*, representantes da ADEC e agricultores familiares que estão envolvidos, somando um total de 13 entrevistas, sendo 3 representantes da *Veja Fair Trade*, 3 representantes da ADEC, 2 representantes da Esplar, 1 representante da rede solidária Justa Trama, e 4 agricultores familiares.

A pesquisa foi conduzida primeiramente por entrevistas realizadas via telefone com a representante da empresa *Veja Fair Trade* no Brasil, a fim de entender os fatores determinantes na escolha da utilização do algodão agroecológico cearense na produção do tênis comercializado pela empresa francesa. Posteriormente, a pesquisa em campo foi realizada no mesmo período na qual, representantes franceses estariam presentes para conversar com os elos que compõe a cadeia-rede em Quixadá, Estado do Ceará.

Embora o instrumento de pesquisa tenha sido a entrevista. Três pontos chaves foram considerados relevantes para a condução do instrumento selecionado, visando assim responder aos objetivos de pesquisa: (a) Como você considera as relações Veja-produtores? (b) Como você se sente com essa rede estabelecida?; e (c) Qual o caminho que o algodão agroecológico faz até o produto final?

O método observacional foi também utilizado, posto que o comportamento dos atores envolvidos nas negociações Veja-agricultores foi bastante oportuno no que se refere a compreensão de como a rede tem se estabelecido (GIL, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Descrição da cadeia-rede desenvolvida pela *Veja Fair Trade*

Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural (ADEC) foi fundada em 1986, por iniciativa de grupos de mulheres artesãs de Tauá, Ceará. Desenvolve todo o cultivo sem a aplicação de nenhum agrotóxico. Contando com aproximadamente 300 agricultores, com sua sede em Tauá e se estende ao municípios de Quixadá, Choro, Massapé, Canindé, Sobral, Forquilha, Santana do Acaraú e Parambú, no Estado do Ceará.

A prática da produção de algodão agroecológico e orgânico², começou em 1993 quando a ADEC se responsabilizou pela compra do algodão em rama, bem como pelo

² Considera-se algodão orgânico aquele que é auditado e certificado por um organismo credenciado; já o agroecológico é cultivado conforme as práticas da Agroecologia, já preenchendo os requisitos para a certificação orgânica.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

beneficiamento e venda da pluma. A primeira safra de algodão agroecológico, foi para o Sertão Central e o Norte do Ceará pelas mãos do Centro de Pesquisa Esplar. Por três anos consecutivos o produto foi destinado à fabricação de camisetas para o Greenpeace pela Filobel Indústrias Têxteis do Brasil.

Para que a produção de algodão agroecológico ocorra sem a necessidade de agrotóxicos, são feitas pulverizações com extrato de folhas de nim. Além disso, o algodão agroecológico é cultivado em sistemas consorciados com culturas alimentares como milho, feijão, gergelim e guandu, além de espécies arbóreas como leucena.

Essa forma de plantio é resultado de estudos feitos pela ESPLAR, em que se identificou que a diversidade de plantas proporciona melhor aproveitamento do potencial de cada área, em função de exigências diferenciadas de luz, umidade e nutrientes por parte de cada planta, além de reduzir os riscos de perdas totais em casos de seca ou surtos de pragas. É uma prática que associa, em seus objetivos, a geração de renda, a melhoria da qualidade do solo, a diversificação da oferta de alimentos saudáveis e o desenvolvimento de uma consciência ecológica.

Em cada uma dessas cidades os agricultores reúnem suas produções de algodão agroecológico em rama (ou seja, ainda com caroço), nas sedes dos sindicatos dos agricultores rurais de cada município, onde a produção é pesada e o valor da produção é pago a cada agricultor. Em seguida, a produção é encaminhada para a sede da Adec, em Tauá, onde será beneficiado.

Atualmente, a produção de algodão agroecológico da ADEC segue dois caminhos: a economia solidária por meio da marca “Justa Trama” e o comércio alternativo pela empresa francesa *Veja fair trade*. A parte destinada à Justa Trama é enviada para a Cooperativa Coopertextil, em Pará de Minas - Minas Gerais, que transforma a pluma de algodão em fios e tecidos para a cadeia Justa Trama em articulação entre sete cooperativas localizadas no Ceará, Rondônia, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina.

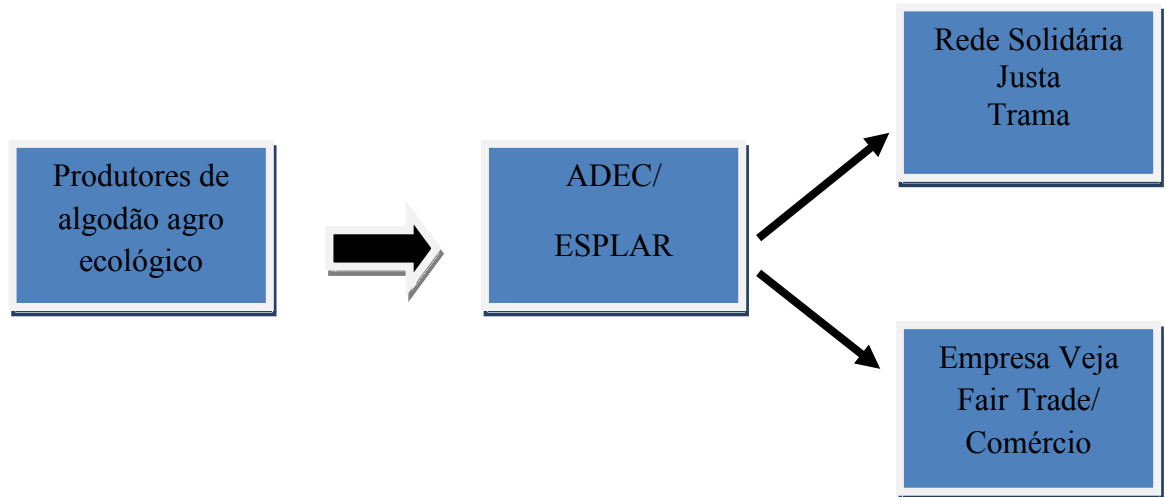


Figura 1 - Fluxo do algodão agroecológico cearense
Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda – *Veja fair trade* – é uma marca de tênis fabricados no Brasil com os princípios no comércio justo, mas que compete no mercado tradicional, e é enviada para a empresa terceirizada Bercamp situada em São Paulo, que transforma a pluma em tecido, que posteriormente segue para o estado do Rio Grande do Sul para unir-se com o couro e a borracha para confeccionar o tênis.

O fluxo de produção da Veja segue a seguinte ordem:

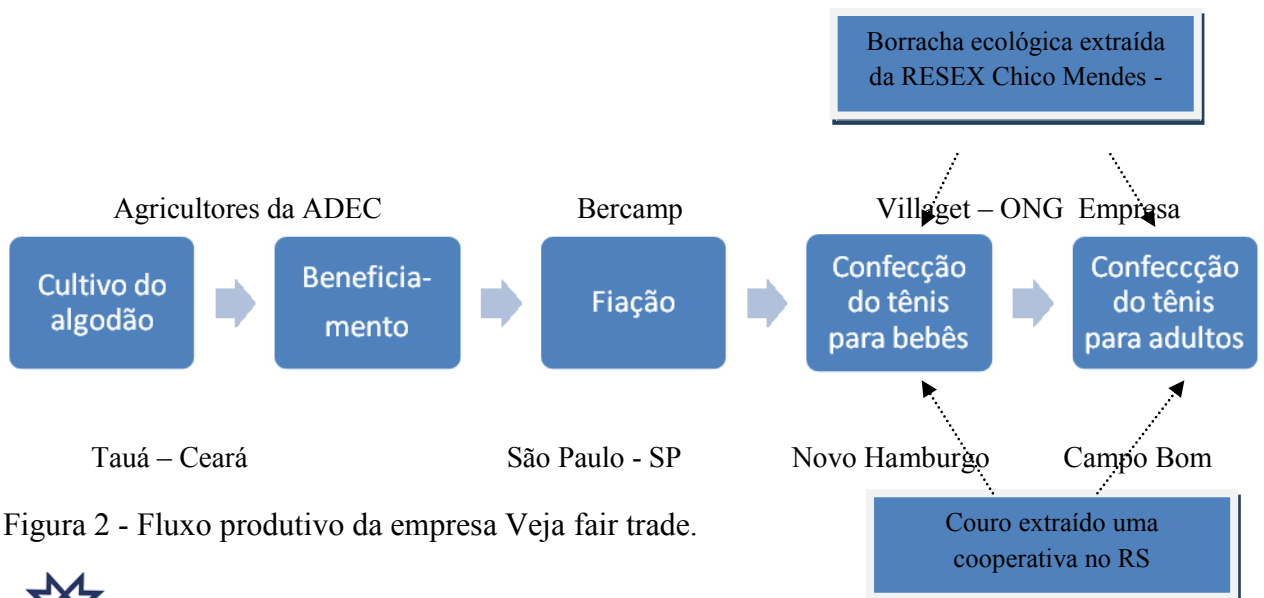


Figura 2 - Fluxo produtivo da empresa Veja fair trade.

Fonte: Dados da pesquisa.

O responsável pela logística da empresa francesa no Brasil, pela produção e qualidade do algodão agroecológico é o senhor Thomas Favennet. Ele trabalha juntamente com a sra. Valdenira³ que cuida das inspeções realizadas nas produções do algodão, colhendo amostras para levar ao laboratório para fazer o controle de qualidade pela certificadora.

Conforme explicam os entrevistados, a primeira etapa corresponde à produção do algodão agroecológico. Nessas regiões, o algodão é plantado na época das primeiras chuvas do ano, costumeiramente no mês de janeiro, e colhido, no meio do ano, esse é um dos fatores predominantes para a empresa francesa lançar seus novos modelos de tênis. O algodão embalado segue, via terrestre, para a empresa Bercamp em São Paulo, onde ocorre o processo de fiação.

Anteriormente, a fiação tanto da rede solidária Justa Trama, quanto da empresa francesa ocorria na cooperativa Nova Esperança – CONES. Porém a Veja *Fair Trade* abandonou essa possibilidade devido à baixa qualidade do processo de fiação, haja vista, os tênis estarem desfiando, o que refletia nos resultados da empresa, acarretando na perda de espaço no mercado altamente competitivo, em que a empresa compete com marcas renomadas, tais como: Nike, Addidas, Puma. Isso mostra que embora com preceitos solidários, a empresa prima pela competitividade do produto no mercado internacional. Ser ecológico é “critério ganhador de pedido”, mas para participar do mercado de tênis, tem que ter qualidade.

Na etapa seguinte, parte do tecido segue para a ONG Villaget, situada em Novo Hamburgo – RS, que trabalha na busca de oportunidades para comunidades pobres, combatendo e erradicando a pobreza através da transformação cultural e social do indivíduo sem fazer acepção de pessoas. O trabalho junto a Veja é de confecção de tênis para bebês. A outra parte do tecido segue para uma empresa comercial terceirizada⁴, situada em Campo Bom – RS, responsável pela confecção dos tênis para adultos.

A aquisição da borracha ecológica para a confecção do tênis é realizado por seringueiros, da Reserva Extrativista Chico Mendes, no Acre. Essa extração também possui

³ Engenheira agrônoma e prestadora de serviços à empresa francesa.

⁴ Não foi possível identificar nome da empresa e desde quando que ela fabrica o tênis para a empresa francesa.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

conotação de prática de preços justos à borracha natural. As Reservas Extrativistas, cujo látex é extraído, conjugam uma forma de sustentabilidade, vez que os extrativistas são guardiões de floresta e usam os recursos de forma sustentável, tendo, portanto a preservação do bioma amazônico. Por fim, o couro, adquirido no Rio Grande do Sul, é curtido sem cromo (ambientalmente correto), com o uso de extratos naturais de acácia.

A logística de distribuição, na França, fica a cargo de uma organização não governamental (ONG) francesa, que agregam ex-presidiários, dando a eles uma oportunidade de adentrar, novamente, o mercado de trabalho, comercializando nas principais lojas do mercado europeu. Mas também os tênis já são comercializados nos Estados Unidos, Canadá e Ásia.

4.2. Coordenação e relacionamento entre a Veja Fair Trade e os produtores de algodão agroecológico

Com o desenvolvimento do projeto de comércio justo, aplicado pela empresa francesa desde 2005, a realidade dos produtores de algodão agroecológico modificou-se. Isso refletiu, na primeira safra comercializada, em contrato firmado entre a empresa e a associação, com a compra do algodão das safras de 2003 e 2004, que ficaram estocados por não possuir empresas que pagassem o preço justo pela produção, a empresa francesa juntamente com a rede solidaria pagaram mais que o dobro dos preços do mercado convencional estava ofertando.

Muito também se investiu na melhoria da qualidade do serviço e da produção do algodão para o padrão exigido pelo consumidor europeu, demandando assim, que a empresa francesa coordenasse as diferentes atividades econômicas no interior da cadeia. Nesse sentido, foi construído um escritório no estado do Rio Grande do Sul, a qual contava com três colaboradores, sendo cada um responsável pelos produtos que são utilizados para a confecção do tênis: algodão agroecológico, couro, borracha ecológica. Os primeiros pares de tênis, não foram vendidos com facilidade no mercado europeu, haja vista, possuir vários defeitos na confecção e também no tecido. Partindo deste fato, a empresa, contratou uma pessoa que ficasse responsável, somente pela qualidade do algodão, com o objetivo que atendessem as exigências do mercado europeu e pudesse ganhar poder de competir com as marcas tradicionais.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A responsável por esta análise da qualidade do algodão agroecológico é a senhora Maria Valdenira, que presta serviços à empresa francesa desde 2006, desenvolvendo trabalhos de capacitação para os produtores associados à ADEC, cujo objetivo é dividir as informações e aumentar a interação, entre a empresa e a associação.

Com esse controle, realizado pela empresa, nos arranjos das atividades necessários para produzir um algodão de ótima qualidade, auxiliando os produtores desde o plantio até a colheita e posteriormente a estocagem e transporte do algodão, proporcionou um tênis melhor na sua consistência e qualidade, logo, gerando a confiança dos lojistas europeus no produto.

De certa forma o controle de qualidade é feito pela Veja, isso se justifica, conforme verificado em entrevista, que existem inúmeras exigências relativas à qualidade do tênis fabricado com algodão agroecológico, não sendo apenas produtos que vislumbra a sustentabilidade do meio ambiente e ser ecologicamente correto, tem que ser de alta qualidade, para poder competir com os produtos comercializados no mercado internacional, tendo em vista que os tênis ecológicos são mais caros que os convencionais.

“Convencer os clientes que já estão convencidos com os princípios do comércio justo não é nossa prioridade. Queremos que o tênis Veja esteja ao lado de outras marcas tênis nas lojas onde os consumidores compram normalmente. O principal objetivo é que os consumidores comprem o tênis porque gostam deles. Aspectos éticos não deve ser a única razão para explicar a compra, especialmente quando se trata de "tênis", explica Aurelie, gerente comercial da empresa na França.

Esse posicionamento do entrevistado deixa clara a visão de que o comércio justo é importante e diferencia seu produto dos demais, entretanto, dentro do mercado na qual a Veja está inserida, não é possível trabalhar sem preceitos de qualidade, motivo pela qual uma eficiente gestão se faz necessária para que a penetração de mercado ocorra da forma mais adequada possível, visando também aspectos de competitividade.

A empresa busca adaptar a produção dos tênis às variações climáticas próprias do sertão semi-árido. Isto significa ter que às vezes reduzir as quantidades requisitadas por varejistas para refletir a colheita, bem como antecipar pagamento aos produtores (muitas vezes descapitalizados) dos valores acordados em contratos para subsidiar a produção. Percebe-se que as relações de confiança são extremamente importantes para a rede de relacionamentos, visto que muitos desses acordos ocorrem extracontratualmente.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

De acordo com agricultores entrevistados percebe-se que, há uma estratégia de produção do algodão para minimizar os riscos de perdas de safra numa região caracterizada por grande irregularidade no volume e distribuição das chuvas, o cultivo do algodão em sistema consorciado com milho e feijão. Nessas condições, a produtividade global das roças agroecológicas tem variado de 150 a 250 kg de algodão por hectare. Entretanto, no ano de 2010 a produção reduziu em aproximadamente 35% em comparação aos últimos três anos devido à seca que envolve o nordeste brasileiro, prejudicando todos os elos da cadeia. Além disso, outro obstáculo à produtividade têm sido as frequentes infestações do bicudo do algodoeiro, que limitam os rendimentos médios do algodão a menos de 200 kg/ha.

No tocante à relação Veja-ADEC, no ano de 2010, em contrato formalizado entre a associação e a empresa francesa, foi estipulado produzir 28 toneladas de algodão para atender a coleção 2011, porém somente foram produzidos 5 toneladas devidos aos problemas mencionados. Partindo dessa situação o gestor da empresa francesa juntamente com o presidente da associação, formularam uma retificadora no contrato, incluindo uma cláusula, em que a empresa francesa pudesse comprar algodão de outras organizações. Assim, para atender sua coleção fez-se necessário comprar algodão de outros atores rede da cadeia do algodão agroecológico (Paraíba e Pernambuco), bem como do Peru, que possui grande escala de produção de algodão agroecológico.

Em seminário ocorrido, na cidade de Quixadá – CE, em novembro de 2010, foram levantadas várias discussões relacionadas ao preço pago pelo algodão, haja vista, o mesmo contar a presença de três representantes da empresa francesa, uma da Inglaterra, uma da França⁵ e Thomas. A discussão inicial foi com relação à dificuldade para obtenção de um preço justo começa pela subjetividade do que seria “justiça” no contexto da formação de preços. No caso da associação a dificuldade é ainda maior por comercializarem o algodão, tanto para a rede solidária, quanto para a empresa francesa, pois eles possuem o conhecimento da realidade local, porém, até que ponto o preço que são pagos pelos franceses é justo, haja vista, o congelamento dos preços pagos pelo algodão desde 2006, sendo que por outro lado os custos da produção houve aumentos significativos.

O posicionamento de um produtor exprime o sentimento:

[...] tem que entender que a realidade de cada local mudou desde 2006 pra cá. [...] o preço do tênis aumentou de lá pra cá e o trabalho da

⁵ Inez Goodman é responsável pela divulgação dos tênis nas lojas da cidade de Londres na Inglaterra. Aurélie é a gerente comercial da empresa, com escritório em Paris na França.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

gente, os custos da produção também, e o lucro do algodão nada, to vendo que quem ta saindo perdendo nessa história aí é a gente e é a empresa quem ta lucrando [...]

Para se chegar a um preço que pode ser considerado justo na comercialização de cada etapa da cadeia produtiva do algodão agroecológico, é possível propor três aspectos relevantes. São eles: a formação de preços em diálogo entre os grupos; o entendimento comum de justiça, no contexto da produção e da remuneração; a consideração dos cálculos de custos diretos e indiretos de uma produção.

Porém, segundo os representantes da empresa francesa no Brasil, o custo do algodão que era de R\$ 3,00 kg da pluma em 2006 representava 2 euros, hoje representa 3 euros, ou seja, mesmo com o aumento do euro com relação ao real, a empresa continua pagando o mesmo valor.

Isso reflete não somente no valor pago pelo algodão, mas também em todo custo logístico que se tem para que o tênis chegue à França.

[...] o custo do algodão ao longo de cinco anos aumentou para nós, ou seja, a empresa não ta ganhando mais, e sim pagando mais e lucrando menos, porque o tênis é vendido em euros [...] o algodão da Índia, da Ásia, é mais barato, de alta qualidade, é certificado além de ser produzido em grande quantidade, ou seja, eles são mais competitivos [...] o objetivo da empresa não é somente a comercialização do algodão, e sim, o desenvolvimento da cadeia [...] mas também que a associação não dependa somente da empresa para comercializar o algodão, como acontece nos dias de hoje.

Alguns produtores colocaram que imaginam que seja justo, o preço pago pelo algodão, devido ao maior custo de vida na Europa e aos diferentes custos que a estrutura da Veja *fair trade* tem para viabilizar a comercialização do tênis. Entretanto, não existe um consenso entre os produtores, pois alguns afirmam que qualidade de vida melhorou após a entrada da Veja.

Com relação à margem das lojas, Thomas Favennec explicou que normalmente as margens das lojas tendem a serem ainda maiores, os custos de manutenção de um espaço comercial e funcionários na França são extremamente elevados, afirma ainda que às vezes a empresa lucra menos que poderia, para manter-se competitiva no mercado europeu e não reduzir o valor pago pelo algodão.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Nota-se que a falta de informações por parte de alguns produtores, no tocante ao valor do tênis praticado no mercado europeu, acarreta em desconfiança e insegurança no relacionamento com a empresa, mesmo ela pagando o dobro do mercado convencional. Contudo, não é possível identificar se a empresa está ou não tendo lucros elevadíssimos, ainda que tenha pagado preços acima da média, pois ela não apresenta seu fluxo financeiro aos produtores.

Por outro lado, têm-se o entendimento, por parte de outros produtores, no tocante à estagnação do preço, em que afirma que antes da empresa interessar-se pela compra do algodão agroecológico nordestino, os agricultores produziam, sem ter a garantia de que seria comercializada ou que se pagaria um preço justo, essa configuração permitiu a expansão da produção, através de agricultores familiares de mais sete municípios cearenses, em atenção à demanda crescente.

Dentro da cadeia-rede do algodão, a Veja é o ator que atua no mercado internacional, já no mercado nacional, a ADEC atua como ator da rede solidária Justa Trama, da qual participam trabalhadores organizados que integram empreendimentos da economia solidária. São homens e mulheres agricultores, coletores de sementes, fiadoras, tecedores e costureiras. Os empreendimentos destes trabalhadores cobrem todos os elos da indústria têxtil — do plantio do algodão à roupa.

A presidente da rede Justa Trama afirma que quem ao comprar uma roupa da marca, o consumidor tem a oportunidade de contribuir para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável e solidário, em que a cooperação vai do primeiro ao último elo da cadeia: o próprio consumidor final. A mesma se posiciona reticente quanto a participação da empresa francesa na compra do algodão agroecológico, por não estar inserida na rede solidária da cadeia produtiva do algodão agroecológico, e não possuir uma peculiaridade à economia solidária, que se configura na divisão igualitária do lucro entre todos os elos da cadeia.

Entretanto, entrevistados ligados à Esplar ressaltam a importância da *Veja Fair Trade*, inclusive para a rede Justa Trama. Segundo dados apresentados, a produção do algodão agroecológico, desde 2006, não teria sido absolvido pela Justa Trama, devidos aos constantes sobressaltos que a rede solidária se encontra. Caso a empresa francesa não estivesse presente, bem como a empresa é responsável pelos investimentos em projetos

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

realizados, e atualmente o algodão possui dupla certificação: a orgânica⁶ e justa (fair trade⁷), dando ao algodão nordestino um novo posicionamento tanto no mercado local, quanto no global.

5 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa foi possível identificar que a empresa francesa exerce o controle direto sob a associação ADEC, tanto na qualidade, quanto na produção do algodão, isso ocorre por diversos fatores, sendo caracterizados: pelas exigências estabelecidas pelo consumidor final, pelo baixo conhecimento, por parte dos produtores, das práticas no mercado estrangeiro, a pouca capacidade de gestão dos seus negócios, de controle de produção e prazos, menor acesso a recursos financeiros e tecnologias de ponta, a falta de capital de giro e as dificuldades logísticas, com isso fica claro que a estrutura básica da governança ocorre do tipo buyer-driven, até porque, a empresa francesa não possui nenhuma indústria, ela se responsabiliza pelo desenvolvimento da visibilidade da marca no mercado global.

Porém, essa ocorre de forma complexa, pois mesmo que a empresa francesa coordene a produção do algodão pela associação, não é possível prever quanto será produzido. Contudo se faz necessário, assegurar uma capacidade de demanda que seja o mínimo do ponto de equilíbrio produtivo da própria cadeia. Esta capacidade demanda desejada pela Veja não vem sendo atendida pela associação, levando a mesma a buscar alternativas, no mercado convencional, reformulando suas estratégias de inserção no mercado e de produção. Por isso, sua estratégia está voltada para construção do diferencial da marca e não de preço.

Logo, como estratégia comercial a Veja determinou ser essencial a entrada de seus produtos no mercado do grande varejo europeu, este sim capaz de impulsionar a demanda pelos tênis ecológicos, a um nível que viabilize uma quantidade mínima necessária, do algodão agroecológico, proporcionando a sustentabilidade dos demais atores da cadeia produtiva, além da própria empresa.

REFERÊNCIAS

⁶ Certificação proporcionada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) da entidade certificadora IBD, em 2007.

⁷ Certificação proporcionada pela Veja da entidade certificadora Fair Trade Labelling Organizations International (FLO), em 2008.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

ANDERSEN, Otto; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, **International Business Review**, Vol. 11, pp. 347-363. 2002.

ANDION, Carolina. **A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios**. RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 79-101.

ASTI, Ana L. **Comércio Justo e o Caso do Algodão: A Cadeia Produtiva Têxtil Brasileira**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Programa de Pós- Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade - CPDA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007. Orientador John Wilkinson.

AZAMBUJA, Lucas R. **Os Valores da Economia Solidária**. Sociologias, v.11. Jun. 2009, p. 282-317. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS, Brasil.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillian, 1976.

CABAÑAS, Alma A. G.; DOPPLER, Flurina.; ANJOS, Flávio S. dos. **As regras do comércio justo e as demandas dos camponeses mexicanos: desafios, oportunidades e alguns dissabores**. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexões. Araraquara – SP, v.3, n.1, jul/dez. 2010

CARVALHO, Y. M. C. **A agricultura orgânica e o comércio justo**. Cadernos de Ciência e Tecnologia (EMBRAPA), EMBRAPA, v. 19, n. 19, p. 205-234, 2002.

DUNNING, J. H. 1988. **The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, 19:1-31.

FRANÇA FILHO, Genauto C. **Novos arranjos organizacionais possíveis? - O fenômeno da economia solidária em questão (precisões e complementos)**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 08, n. 20, p. 125-137, 2001a.

FRANÇA FILHO, Genauto C. **Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais**. Bahia Análise & Dados. Salvador, SEI, v.12, n.1, p.9-19. Jun. 2002b.

FRANÇA FILHO, Genauto C. **Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação**. Civitas – Revista de Ciências Sociais. Porto Alegre, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007c.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

HEMAIS, C.; HILAL, A. **Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais:** de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. (Org.). O desafio dos mercados externos. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital.** São Paulo: Graal, 1983.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research,** IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000, 30p.

HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. **Chain governance and upgrading: tacking stock.** In: Schmitz, H. (ed) **Local enterprises in the global economy – issues of governance and upgrading.** Edward Elgar : Cheltenham, 2004.

LAFORGA, Gilmar; EID, Farid. **Certificação Social:** potencialidades do comércio justo para a agricultura familiar brasileira. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural - SOBER, 2005. v. 1. p. 1-16.

LEITE, Marcia De P. **A Economia Solidária e o Trabalho Associativo:** Teorias e realidades. RBCS. Revista Brasileira de Ciências Sociais - Vol. 24 n. 69, p.31-51 fevereiro/2009.

LECHAT, Noëlle M. P. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil.** II Seminário de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. São Paulo. Març/2002.

MASCARENHAS, Gilberto C. C. **O movimento do comercio justo e solidário no Brasil:** Entre a solidariedade e o mercado. UFRRJ/CPDA: Rio de Janeiro, 2007. (Tese de Doutorado no curso de Pós Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, área de Desenvolvimento e Agricultura).

NAVAES, A. M.; DAUDIM, L.; M, R. A. F.; **Comercio justo como estratégia de internacionalização de pequenos negócios:** Empoderamento para as rendeiras da arte Renascença no Semi-Árido Pernambucano. Sciences de l'Homme et Société. Recife – PE, 2009.

PAULI, Jandir. **O Poder nas Redes de Economia Solidária.** Dissertação de mestrado em Sociologia. Porto Alegre. UFRGS, 2006

POLANYI, Karl. **A grande transformação:** as origens da nossa época. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

RICHARDISON, R.; J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SINGER, PAUL. **Introdução a Economia Solidária**. São Paulo: Editora PERSEU ABRAMO, 2002.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. In: DUNNING, J. H. *International Investment*, *Penguin Modern Economics Readings*, p. 39-44, 1972.

YUNUS, M; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. **Long Range Planning**, v.43, p. 308-325, 2010