UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DO OFÍCIO MANUAL À COOPERAÇÃO: OS GANHOS COMPETITIVOS DE ARTESÃOS EM INICIATIVAS DE COMÉRCIO JUSTO

Filippe Delarissa Barros

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FILIPPE DELARISSA BARROS

DO OFÍCIO MANUAL À COOPERAÇÃO: OS GANHOS COMPETITIVOS DE ARTESÃOS EM INICIATIVAS DE COMÉRCIO JUSTO

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barros, Filippe Delarissa
Do ofício manual à cooperação: os ganhos competitivos de artesãos em iniciativas de comércio justo / Filippe Delarissa Barros. – São Paulo, 2015
217 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Cooperação 2. Redes interorganizacionais 3. Comércio justo 4. Artesanato I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 302.35

Dedico este trabalho aos meus pais,
por todo amor com que me educaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais e à minha família, que sempre me proporcionaram as melhores condições de estudo e foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até aqui com todo apoio e carinho.

Também agradeço à Renata, por me apoiar sempre e me incentivar a buscar meus sonhos.

Ao Prof. Adalberto Fischmann agradeço pela orientação neste trabalho, pelos conselhos, pela paciência em nossas conversas e pela disponibilidade em me auxiliar sempre que necessário.

Agradeço também aos demais professores da pós-graduação da FEA, que me proporcionaram grandes aprendizados ao longo do mestrado, sem os quais essa dissertação não teria sido desenvolvida. Agradeço especialmente aos professores Felipe Borini e Flávio Hourneaux pelas contribuições ao trabalho durante a qualificação.

Agradeço aos meus amigos e colegas do mestrado e doutorado, com quem compartilhei conquistas e dificuldades nos últimos anos. Ao Fernando Nascimento e à Vanessa Pinsky, agradeço por todas as suas contribuições em conversas ao longo do curso e pesquisas realizadas em conjunto.

À Rede Asta, agradeço imensamente pela disponibilidade para colaborar com a coleta de dados e por me receberem tão bem em São Paulo e no Rio de Janeiro. Em especial, agradeço à Miriam, Alice e demais entrevistados neste trabalho pelo tempo dedicado.

RESUMO

O presente trabalho parte de duas proposições teóricas para chegar ao seguinte problema de pesquisa: Como os ganhos competitivos em redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?

A partir deste problema de pesquisa, o trabalho tem como objetivo compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos. Para cumprir com o objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram determinados: identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação; mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo; identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo; identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo; complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados; e comparar os achados com os princípios e características do comércio justo.

Como metodologia de pesquisa, foi realizado um estudo exploratório, com estratégia de estudo de caso único integrado com abordagem qualitativa. O caso estudado foi o da Rede Asta, sendo que as fontes de evidência utilizadas foram 8 entrevistas com roteiro semiestruturado, documentos da Rede Asta e observação direta informal, enquanto o tratamento e análise dos dados foram feitos por meio da análise de conteúdo, resultando em 20 categorias analíticas e 7 categorias finais após o reagrupamento das referidas categorias analíticas.

Como primeiros resultados, foi possível justificar a escolha do caso, o analisando também como uma rede de cooperação. Ainda, os principais atores dessa rede foram mapeados, sendo eles os fornecedores, os grupos produtivos, a Rede Asta, as conselheiras, o consumidor final, as empresas e as organizações parceiras.

Ao analisar o ganho competitivo de escala e poder de mercado, os principais achados foram relacionados ao acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas, à relação com os fornecedores e à credibilidade e legitimidade. No ganho de acesso a soluções, os principais achados foram sobre as capacitações para precificação, a prospecção de empresas, a comunicação e valorização cultural e o acesso a crédito diferenciado. Em aprendizagem e inovação, os principais achados foram de troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas, e de desenvolvimento de um novo produto. Já no ganho de redução de custos e riscos, os achados foram sobre a segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos, e sobre o compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas. Por fim, no ganho de relações sociais identificou-se como principais achados a transparência e confiança, e a concorrência interna e comportamentos oportunistas. Todos esses achados foram comparados também com os princípios e características do comércio justo.

Pode-se afirmar então que essa pesquisa testou os limites da aplicação do modelo de ganhos competitivos em redes de cooperação ao comércio justo, ampliando as perspectivas teóricas sobre o tema. Como estudos futuros recomenda-se que sejam realizadas replicações dessa pesquisa em casos múltiplos de artesanato e outros produtos do comércio justo, bem como sejam realizadas pesquisas descritivas com artesãos, outros produtores e demais atores do comércio justo. Ainda, uma recomendação para pesquisas futuras é a de aprofundar o estudo da relação entre as variáveis do comércio justo e dos ganhos competitivos em redes de cooperação, ou até mesmo da relação entre as variáveis dos diversos ganhos competitivos entre si.

Palavras-chave:

Cooperação, redes interorganizacionais, comércio justo, artesanato

ABSTRACT

The present work starts from two theoretical propositions to reach the following research problem: how do competitive gains from cooperation networks may be provided to craftsworkers in a Fairtrade initiative?

From this research problem, the aim of this work is to empirically comprehend which competitive gains presented by the literature are provided to the crafts workers that participate in a Fairtrade initiative and how the different actors of this initiative perceive these competitive gains. To accomplish the main goal, the following specific objectives were determined: identify a craftwork Fairtrade initiative and analyze it as a cooperation network; map the actors that compose this Fairtrade initiative; identify the competitive gains of the crafts workers from the Fairtrade initiative vision; identify the competitive gains perceived by crafts workers that integrate the Fairtrade initiative; complement the analysis with the vision from part of the other actors of the network about the identified competitive gains; and compare the findings with the Fairtrade principles and characteristics.

As a research methodology, an exploratory study was conducted, with a strategy of unique and integrated case study with a qualitative approach. The case studied was Rede Astas's, and the sources of evidence used were 8 interviews with a semi structured script, Rede Asta's documents and informal direct observing, while the treatment and analysis of the data were made through content analysis, resulting in 20 analytical categories and 7 final categories, after gathering the referred analytical categories.

As first results, it was possible to justify the choice of the case, analyzing it also as a cooperation network. Still, the main actors from this network were mapped, being them the suppliers, the productive groups, Rede Asta, the counselors, the final consumers, the companies and the partner organizations.

When analyzing the competitive gain of scale and market power, the main findings were related to the access to consumer markets and sales growth, relationship with suppliers and credibility and legitimacy. On the gain of solutions access, the main findings were about trainings for pricing, prospection of companies, communication and cultural valorization and the access to differentiated credit. On learning and innovation, the main findings were exchange of market, trends, products and techniques informations, and development of new products. As for the gain on cost and risks reductions, the findings were about payment safety, advances and investments, and about activities sharing and technical complementation. Finally, in the gain on social relations it was identified as main findings the transparency and trust, and the internal competition and opportunists behaviors. All these findings were compared also to the Fairtrade principles and characteristics.

It is possible to affirm, then, that this research tested the limits of applying the model of competitive gains within cooperation networks to Fairtrade, expanding the theoretical perspectives of the subject. For future studies are recommended to be done re-applications of this research in multiple cases of craft work and other products from Fairtrade, as well as new descriptive researches with crafts workers, other producers and other actors from Fairtrade. Still, a recommendation for future researches is to deepen the study of relationships between the variables from Fairtrade and from competitive gains in cooperation networks, or even of the relationship between the variables of different competitive gains within each other.

Keywords:

Cooperation, interorganizational networks, Fairtrade, craftwork

SUMÁRIO

LISTRA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTRA DE QUADROS 4
LISTRA DE TABELAS 5
LISTRA DE FIGURAS 6
1. INTRODUÇÃO 7
1.1. Problema de pesquisa 11
1.2. Objetivos 13
1.3. Relevância 14
1.4. Estrutura do trabalho 15
2. REVISÃO TEÓRICA 17
2.1. O histórico e as raízes do comércio justo 17
2.2. A definição de comércio justo 23
2.3. A literatura internacional sobre comércio justo na área de administração 29
2.3.1. Publicações ao longo do tempo 30
2.3.2. Autores com mais publicações sobre o tema 31
2.3.3. Periódicos com mais publicações sobre o tema 32
2.3.4. Principais palavras utilizadas pelos trabalhos 35
2.3.5. Trabalhos mais citados sobre comércio justo 37
2.3.6. Síntese da análise da literatura internacional sobre o comércio justo em administração 37
2.4. A literatura nacional sobre comércio justo na área de administração 38
2.5. Os diversos atores do comércio justo 39
2.5.1. Os produtores 40
2.5.2. Os exportadores 45
2.5.3. Os importadores 45
2.5.4. As World Shops 45
2.5.5. O varejo convencional 46
2.5.6. Os licenciados 46
2.5.7. Os consumidores 46
2.5.8. Iniciativas de certificação e organizações ligadas ao comércio justo 50
2.5.9. Abordagens sobre a cadeia do comércio justo 51
2.6. Redes interorganizacionais 53
2.6.1. Tipologias e configurações de redes interorganizacionais e as redes de cooperação 54
2.6.2. Motivações para a formação das redes interorganizacionais 61
3. METODOLOGIA 68
3.1. Estudo bibliométrico 71
3.2. Estudo bibliográfico 71
3.3. Entrevista com especialista 72
3.4. A definição da pesquisa para responder ao problema proposto 73
3.5. O estudo de caso como estratégia de pesquisa deste trabalho 75
3.6. A condução do estudo de caso deste trabalho 78
3.6.1. Seleção do caso 78
3.6.2. Fontes de evidência, protocolo de pesquisa e instrumento de coleta 79
3.6.3. O perfil dos entrevistados e a coleta de dados 82
3.6.4. Síntese da coleta de dados primários 85
3.6.5. Tratamento e análise dos dados 87
4. APRESENTAÇÃO DO CASO 91
4.1. Histórico e propósito da Rede Asta 91

4.2. O comércio justo na visão da Rede Asta 93
4.3. A Rede Asta como rede de cooperação e seus atores 94
4.4. Os principais resultados da Rede Asta 99
4.5. Síntese da apresentação do caso 104
5. ANÁLISE DOS DADOS 106
5.1. Escala e poder de mercado 106
5.1.1. Acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas 107
5.1.2. Relação com fornecedores 110
5.1.3. Credibilidade e legitimidade 114
5.1.4. Síntese do ganho competitivo de escala e poder de mercado 117
5.2. Acesso à soluções 121
5.2.1. Capacitações para precificação 121
5.2.2. Prospecção de empresas 125
5.2.3. Comunicação e valorização cultural 128
5.2.4. Acesso a crédito diferenciado 134
5.2.5. Síntese do ganho competitivo de acesso a soluções 136
5.3. Aprendizagem e inovação 141
5.3.1. Troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas 141
5.3.2. Desenvolvimento de um novo produto 145
5.3.3. Síntese do ganho competitivo de aprendizagem e inovação 149
5.4. Redução de custos e riscos 153
5.4.1. Segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos 153
5.4.2. Compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas 156
5.4.3. Síntese do ganho competitivo de redução de custos e riscos 159
5.5. Relações sociais 163
5.5.1. Transparência e confiança 163
5.5.2. Concorrência interna e comportamentos oportunistas 167
5.5.3. Síntese do ganho competitivo de relações sociais 169
5.6. Síntese da análise dos ganhos competitivos em redes de cooperação 172
5.7. Um olhar sobre o comércio justo no caso estudado 176
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 181
REFERÊNCIAS 185
APÊNDICES 196

LISTRA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FLO International: Fairtrade Labelling Organization

WFTO: World Fair Trade Organization

ATO: Alternative Trading Organizations

EFTA: European Fair Trade Association

IFAT: International Fair Trade Association

NEWS!: Network of European World Shops

ILO: International Labour Organization

SCJS: Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário

MTE: Ministério Do Trabalho E Emprego

ECOJUS: Articulação Brasileira de Empreendimentos do Comércio Justo e Solidário

SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária

CNES: Conselho Nacional de Economia Solidária

APL: Arranjo(s) Produtivo(s) Local(is)

OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

ONG: Organização não governamental

LISTRA DE QUADROS

Quadro 1. Histórico do movimento do comércio justo 22
Quadro 2 Princípios Fundamentais do Comércio Justo 26
Quadro 3 Síntese das definições e princípios de comércio justo 28
Quadro 4 Resumo da classificação tipológica..... 55
Quadro 5 Síntese das classificações de redes..... 57
Quadro 6 Oportunidades e Ameaças..... 63
Quadro 7 Síntese dos ganhos competitivos de empresas em redes de cooperação..... 66
Quadro 8. Síntese de estratégias de pesquisa com relação às etapas do fluxo de pesquisa 70
Quadro 9 Síntese da definição e estratégia de pesquisa..... 78
Quadro 10. Síntese da coleta de dados para cumprimento dos objetivos 82
Quadro 11. Síntese da coleta de dados primários..... 86
Quadro 12 Categorias analíticas..... 88
Quadro 13. Síntese das categorias analíticas e finais..... 90
Quadro 14. Síntese do ganho de escala e poder de mercado..... 120
Quadro 15. Síntese do ganho de acesso a soluções..... 140
Quadro 16. Síntese do ganho de aprendizagem e inovação 152
Quadro 17. Síntese do ganho de redução de custos e riscos 162
Quadro 18. Síntese do ganho de relações sociais..... 171
Quadro 19 Síntese das comparações entre o comércio justo e os ganhos competitivos..... 178

LISTRA DE TABELAS

Tabela 1. Síntese de autores com mais de três publicações. 32
Tabela 2. Síntese de publicações por periódico na base ISI – *Web of Knowledge.* 33
Tabela 3. Síntese de publicações por periódico na base Scopus. 34
Tabela 4. Síntese das palavras mais frequentes em resumos dos artigos. 35
Tabela 5. Produtos estudados pelos trabalhos. 36

LISTRA DE FIGURAS

Figura 1. Relação entre as variáveis comércio justo e redes de cooperação 12
Figura 2. Relação entre as variáveis comércio justo e ganhos competitivos 12
Figura 3. Os movimentos na origem do comércio justo 18
Figura 4. Distribuição dos artigos por ano. 30
Figura 5. Representação esquemática dos atores do comércio justo. 40
Figura 6. Framework de avaliação de impacto para iniciativas de comércio responsável 44
Figura 7. Fluxo para estruturação do projeto de pesquisa 70
Figura 8. Síntese da cadeia de suprimento da Rede Asta 96
Figura 9. Faturamento bruto de 2008 a 2013 (R$) 101
Figura 10. Distribuição do faturamento (%) da Rede Asta por canais de venda em 2012. ... 101
Figura 11. Receita gerada para grupos produtivos (R$) de 2008 a 2013 102
Figura 12. ROI Social (%) de 2008 a 2013 103
Figura 13. Índice de sustentabilidade financeira (%) de 2010 a 2013 104
Figura 14. Concordância com afirmativa de que a Rede Asta oferece suporte técnico e administrativo 122
Figura 15. Concordância com a afirmativa de que a Rede Asta influenciou na publicidade e reconhecimento do grupo 132
Figura 16. Concordância com afirmativa de que a Rede Asta ajudou a unir e ter confiança nos integrantes do grupo produtivo 164

1. INTRODUÇÃO

Para a economia, a sustentabilidade diz respeito à limitação dos recursos naturais para manter o nível de produção e consumo de uma população mundial crescente. Entretanto, apesar dos recursos naturais terem inicialmente motivado o debate sobre sustentabilidade, uma vertente social e de combate à pobreza foi também trazida à tona, a ponto de serem consideradas as três dimensões da sustentabilidade: o ambiental, no qual o modelo de produção e de consumo deve garantir a conservação dos ecossistemas; o econômico, no qual a inovação e o aumento da ecoeficiência devam permitir um uso cada vez menor do ciclo fóssil de energia; e o social, que tem como pressuposto a erradicação da pobreza e a busca da justiça social, ou seja, garantir a igualdade e o acesso a bens materiais. Esse tripé da sustentabilidade é conhecido como *triple bottom line* (NASCIMENTO, 2012).

Apesar de contestações sobre os desempenhos econômico, social e ambiental de uma empresa e os seus significados cunhados no *triple bottom line* (NASCIMENTO, 2012; NORMAN e MACDONALD, 2004), é relevante destacar que sustentabilidade pode representar um ganho competitivo para as organizações, refletido em ganhos financeiros e diminuição de riscos de sua licença para operar (BANERJEE, 2008; ELKINGTON, 1998; HART e MILSTEIN, 2004). Para Elkington (1998), a sustentabilidade pode fazer a conta 2 + 2 ser igual a 5 ou até mais, por meio do *triple bottom line*. Já Hart e Milstein (2004) apresentam um modelo no qual a sustentabilidade tem papel fundamental na criação de valor para os acionistas e para a comunidade em geral, sendo uma fonte de vantagem competitiva.

Entretanto, para que seja possível esse resultado positivo, são necessárias novas e efetivas parcerias de longo prazo, sejam elas entre os poderes público e privado, entre empresas e grupos que trabalham com objetivos ambientais ou sociais, ou outras parcerias voltadas para o meio ambiente, para questões humanitárias e de desenvolvimento de países subdesenvolvidos (ELKINGTON, 1998).

Essas parcerias são fundamentais para que as empresas alcancem os objetivos relativos ao tripé da sustentabilidade ao passo em que outros *stakeholders*, que com um acesso cada vez maior às informações demandam um relacionamento mais transparente com as empresas, podem influenciar cada vez mais nas práticas orientadas para a sustentabilidade adotadas pelas organizações (HART e MILSTEIN, 2004; SHARMA e HENRIQUES, 2005; MALONI e BROWN, 2006; AWAYSHEH e KLASSEN, 2010).

Uma evidência dessa preocupação maior da sociedade com as práticas organizacionais voltadas para a sustentabilidade pode ser a apresentada pelo estudo *Good Purpose* publicado pela empresa Edelman (2012). Segundo a pesquisa, cerca de 44% dos respondentes não comprariam um produto ou serviço de uma empresa que não apoie ativamente uma boa causa, um crescimento de 7% em comparação à mesma pergunta feita no ano de 2010. Igualmente, 44% dos respondentes criticariam a empresa para outras pessoas, também representando um crescimento de 7% em relação à 2010. Ainda segundo o estudo, 53% dos entrevistados não investiriam em uma organização que não apoie uma boa causa, também 7% a mais do que em 2010.

Portanto, é possível consolidar que as corporações devem pensar além do resultado financeiro e se preocuparem também com questões ambientais e sociais. Elas também devem operar sempre de maneira ética, íntegra e transparente, e devem se envolver com as comunidades nas quais operam, visando uma melhora do bem estar social por meio de filantropia ou outras ações (BANERJEE, 2008). Além disso, se anteriormente as cobranças dos demais *stakeholders* eram sobre o que acontecia exclusivamente dentro da empresa, cada vez mais há uma cobrança por tudo o que ocorre nas suas cadeias de suprimentos (AWAYSHEH e KLASSEN, 2010).

É neste contexto em que o comércio justo passa a ser citado como uma das práticas de responsabilidade social corporativa nas cadeias de suprimento das organizações, conforme apresentando em trabalhos acadêmicos como os de Maloni e Brown (2006), Awaysheh e Klassen (2010), Holder-Webb et al (2009), Castaldo et al (2009) e Cruz et al (2007).

Entretanto, por mais que o comércio justo passe a chamar a atenção nesse cenário descrito e esteja inserido em pesquisas atuais como as mencionadas, sua origem não é recente e tampouco foi resultante de uma demanda empresarial.

De forma sintética, o comércio justo pode ser definido como o compromisso, a transparência e a prestação de contas para proporcionar maiores benefícios aos pequenos produtores (Wills, 2006). Ele se origina há mais de 50 a partir de uma oposição ao princípio neoliberalista de que o comércio expandido traz benefícios sociais e ambientais para todo o mundo (LOUREIRO e LOTADE, 2005; BACON, 2005). O comércio justo, então, passou a ser uma oposição ao comércio tradicional, que não era capaz de oferecer meios de subsistência e oportunidades de desenvolvimento para pessoas nos países mais pobres (WFTO e FLO

INTERNACIONAL, 2009). Mais recentemente pode-se apontar um crescimento de 16% de 2011 para 2012 no número de organizações certificadas com o *Fairtrade* [1]e um aumento de 14% nas vendas destes produtores, o que impactou a vida de trabalhadores e agricultores em 70 países. Portanto, por mais que o comércio justo possa ser considerado pequeno frente ao comércio tradicional, a causa ganha cada vez mais relevância no mercado internacional (KOCKEN, 2006; FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2013; 2014).

Dessa forma, pode-se dizer que o comércio justo tem como objetivo proporcionar a pequenos produtores um retorno justo pelo seu trabalho e lhes proporcionar maior poder nas cadeias de suprimento por meio de princípios de compromisso, transparência e responsabilidades pré estabelecidos e respeitados por todas as partes envolvidas na produção e comercialização destes produtos (WILLS, 2006). Isso se dá por meio do acesso a um mercado consumidor ao qual o produtor não teria acesso, do pagamento de um preço justo e do cumprimento de um conjunto de princípios que devem ser fiscalizados.

Ao analisar esse objetivo exposto por Wills (2006), é possível notar que os produtores são os principais envolvidos com o comércio justo e a razão da existência do movimento. Não obstante, os produtores podem ser considerados o coração do comércio justo, que passou a existir para gerar benefícios para eles (MOORE, 2004; BACON, 2005; SCHNEIDER, 2012a). Por esse motivo se faz relevante compreender quem são esses produtores beneficiados pela prática do comércio justo.

Apesar de os artesãos, especialmente mulheres que viviam abaixo da linha da pobreza, terem sido os primeiros beneficiados pelo comércio justo (WILLS, 2006), os produtores do comércio justo podem ser divididos em três grandes grupos: os pequenos agricultores que fazem parte de cooperativas ou organizações que contribuem para seu desenvolvimento social, os trabalhadores de empresas que estão em situação de vulnerabilidade social em países em desenvolvimento e os próprios artesãos, em sua maioria mulheres organizadas em grupos, cooperativas ou ainda que trabalham de forma autônoma (SUEIRO, 2006).

Para garantir que esses produtores usufruíssem dos benefícios propostos pelo comércio justo, diversos atores desempenharam papeis cruciais ao longo do desenvolvimento e da institucionalização do movimento. Para que o produto chegasse ao consumidor final e

[1] Certificação conferida pela Fairtrade International que assegura que os padrões internacionais de comércio justo foram cumpridos por aquela organização e/ou por aquele produto.

possibilitasse a geração de receitas para o produtor, poderia ser necessário a participação de exportadores e importadores, das *world shops*, do varejo tradicional, dos licenciados, das iniciativas de certificação e das organizações ligadas ao comércio justo (SCHNEIDER, 2012a). Todos esses atores deveriam estar em busca de um mesmo objetivo: beneficiar o produtor e comunicar a causa, sempre respeitando os princípios do comércio justo estabelecidos pela *World Fair Trade Organization* (WFTO) e pela *Fairtrade Labelling Organization* (FLO International) (2009), iniciativas de apoio à causa e certificação.

Grande parte desses atores do comércio justo já foram objeto de estudo de trabalhos encontrados na literatura.

A partir de estudo bibliomético realizado para este trabalho e que será publicado por Barros et al (no prelo), muita produção científica pode ser encontrada sobre os produtores do comércio justo e sobre o comportamento e o perfil do consumidor do comércio justo e as suas relações com o consumo dos produtos. Também há diversos trabalhos que abordam as organizações de apoio e de certificação do comércio justo, bem como estudos sobre as *world shops* e as lojas do varejo tradicional que permitiram uma expansão do comércio justo na década de 90. Alguns trabalhos ainda se propõem a analisar a cadeia do comércio justo como um todo.

Apesar de encontrar na literatura abordagens sobre cadeia de valor, cadeia de valor global, governança e coordenação para se analisar a cadeia do comércio justo, uma lacuna pode ser observada indo ao encontro do exposto por Davies (2009). Segundo o autor, a abordagem de redes recebe pouca atenção na literatura do comércio justo, apesar de diversos indícios, entre os quais o próprio trabalho de Davies (2009), apontarem para uma convergência entre os temas.

Essa lacuna identificada causa certo incômodo, uma vez que a literatura de redes cresceu muito durante a década de 90 e já pode ser considerada bastante extensa, principalmente em periódicos de gestão, economia e sociologia (OLIVER e EBERS, 1998; BARRINGER e HARRISON, 2000). Em um contexto cada vez mais propenso às relações interorganizacionais como forma de lidar com a turbulência ambiental e com a crescente competitividade (GULATI e GARGIULO, 1999; KWASNICKA, 2006), a pouca aplicação da literatura de redes ao comércio justo fez com que se vislumbrasse a possibilidade de se estudar com uma nova ótica os benefícios organizacionais de artesãos ao participarem de iniciativas de comércio justo. Dessa forma, deu-se a seguir a definição do problema de pesquisa.

1.1. Problema de pesquisa

Por se perceber a lacuna na literatura de comércio justo com a pouca utilização dos modelos teóricos de relacionamentos interorganizacionais, esse trabalho buscou compreender teoricamente como o comércio justo pode se relacionar com a abordagem de redes. Para isso, o primeiro passo foi definir operacionalmente o conceito de redes de cooperação.

Segundo Verschoore (2006, p.60), uma rede de cooperação é

> A organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém a sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide sistematicamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Após essa definição de Verschoore (2006), foi feita uma comparação teórica entre as redes de cooperação e a definição e os princípios fundamentais do comércio justo, a saber: a) acesso ao mercado por produtores marginalizados, b) relações igualitárias e sustentáveis, c) desenvolvimento de capacidades e empoderamento, d) ampliação do reconhecimento da causa, e) comércio justo como um contrato social, e e) respeito aos direitos trabalhistas (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

Essa comparação permitiu notar que ao se cumprir com os princípios do comércio justo diversas características de uma rede de cooperação eram também atendidas, embora algumas diferenças também tenham sido observadas entre as teorias. A relação, portanto, entre as variáveis comércio justo e redes de cooperação é expressa abaixo na Figura 1. É válido destacar que essa comparação não teve o objetivo de avaliar a interdependência entre as variáveis, mas sim de compreender como o cumprimento dos princípios do comércio justo pode levar a uma configuração similar à de uma rede de cooperação. Em outras palavras, buscou-se avaliar teoricamente como uma rede de cooperação pode ser uma variável dependente do comércio justo e seus princípios.

Figura 1. Relação entre as variáveis comércio justo e redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Essa possível relação entre as variáveis, atrelada à constatação de que a abordagem de redes já foi utilizada com sucesso para se analisar casos de comércio justo (DAVIES, 2009), originou a primeira proposição desse estudo:

Proposição 1: ao participarem de iniciativas de comércio justo, artesãos podem integrar uma configuração com características similares às de redes de cooperação.

Após essa primeira proposição ser definida, optou-se por compreender quais eram os benefícios organizacionais dos artesãos em iniciativas de comércio justo a partir dos ganhos competitivos em redes de cooperação (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008), a saber: a) escala e poder de mercado, b) acesso a soluções, c) aprendizagem e inovação, d) redução de custos e riscos, e e) relações sociais.

Foi feita uma nova comparação teórica entre o conceito, os princípios e as características do comércio justo e os ganhos competitivos característicos de redes de cooperação. Mais uma vez foram encontrados indícios de que o modelo proposto pela literatura de redes era aderente ao comércio justo, com os princípios e as características do comércio justo podendo levar aos ganhos competitivos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais. Da mesma forma como na proposição 1, não se buscou avaliar a interdependência entre as variáveis, mas sim como os ganhos competitivos em redes de cooperação podem ser dependentes das características e princípios do comércio justo, relação esta apresentada pela Figura 2.

Figura 2. Relação entre as variáveis comércio justo e ganhos competitivos em redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A partir do que foi exposto, chegou-se à segunda proposição deste estudo:

Proposição 2: artesãos em uma iniciativa de comércio justo podem ter ganhos competitivos de redes de cooperação, a saber: escala e poder de mercado; acesso a soluções, aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

A partir dessas proposições, o presente estudo se propõe a estudar com uma nova ótica os ganhos organizacionais de artesãos ao participarem de iniciativas de comércio justo, e tem como problema de pesquisa a ser respondido empiricamente: **Como os ganhos competitivos de redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?**

1.2. Objetivos

De forma a responder à pergunta problema proposta, essa dissertação tem como objetivo principal compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos.

Os objetivos específicos do estudo são:

a) Identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação;
b) Mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo;
c) Identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo;
d) Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo;
e) Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados;
f) Comparar os achados com os princípios e características do comércio justo.

É válido destacar ainda que este trabalho não se propõe a avaliar a relação causal entre o comércio justo e os ganhos competitivos das redes de cooperação, embora comparações entre os temas sejam feitas tanto no referencial teórico quanto na análise dos resultados. Por outro

lado, o que este estudo propôs é a análise de um caso de comércio justo a partir da literatura de redes interorganizacionais para se compreender quais eram os ganhos competitivos de artesãos que integravam essa iniciativa.

Para que os objetivos especificados fossem cumpridos, o trabalho realizou uma pesquisa exploratória, sendo um estudo de caso único integrado, com abordagem qualitativa. A unidade de análise no estudo de caso foi a rede de cooperação estabelecida a partir dos princípios do comércio justo. Por isso, o caso a ser estudado será definido a partir da iniciativa de comércio justo que congrega os diversos produtores e preza pelo envolvimento dos demais atores com os princípios do *fair trade*.

1.3. Relevância

Do ponto de vista teórico, esse trabalho se mostra relevante ao constatar por meio de um estudo bibliométrico apresentado posteriormente, que a literatura sobre comércio justo é crescente e presente em periódicos de destaque, apesar de recente. Isso corrobora o exposto por Bossle e Pedrozo (2012) e Silva-Filho e Cantalice (2011) em outros estudos bibliométricos sobre o tema. Esses resultados apontam para um interesse da academia no comércio justo, que ainda não possui uma elite de autores consolidada segundo os resultados do mesmo estudo bibliométrico.

Contrapondo essa relevância e o crescente interesse internacional sobre o tema, no Brasil os trabalhos sobre comércio justo ainda são poucos (SILVA-FILHO e CANTALICE, 2011), o que indica uma lacuna na produção científica voltada para o desenvolvimento dessa área.

Também não foi encontrado na literatura pesquisada nenhum trabalho que tivesse a mesma abordagem teórica do presente estudo, que visa, a partir de uma lacuna apontada por Davies (2009), proporcionar novas perspectivas para se analisar o comércio justo a partir da literatura de redes interorganizacionais.

Por fim, o estudo bibliométrico de Barros et al (no prelo) revelou que estudos de comércio justo pouco focavam no artesanato, apesar de já existir literatura sobre o tema. Pesquisas sobre o café e sobre alimentos de forma geral se sobressaíram, enquanto que estudos sobre o artesanato eram poucos, ainda que existentes. Isso mostra que essa não é uma área totalmente inexplorada ao passo que há lacunas para desenvolvimento e contribuições.

Para apresentar a relevância do ponto de vista prático, já foi mencionado que há uma expansão nas organizações certificadas e no montante financeiro gerado por esses grupos, o que indica a relevância do tema no âmbito internacional (KOCKEN, 2006; FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2013; 2014). Para abordar a relevância prática deste trabalho no Brasil, inicialmente o artesão será definido como o

> [...] trabalhador que de forma individual exerce um ofício manual, transformando a matéria-prima bruta ou manufaturada em produto acabado. Tem o domínio técnico sobre materiais, ferramentas e processos de produção artesanal na sua especialidade, criando ou produzindo trabalhos que tenham dimensão cultural, utilizando técnica predominantemente manual, podendo contar com o auxílio de equipamentos, desde que não sejam automáticos ou duplicadores de peças (BRASIL, 2012, p.11)

No Brasil são mais de 8,5 milhões de artesãos que movimentam mais de R$ 50 bilhões por ano (IBGE, s.d. *apud* OLIVETTE, 2012). Entretanto, mesmo o artesanato sendo uma atividade de relevância cultural e com uma grande importância para a geração de trabalho e renda para muitas pessoas, ele não é um segmento tão valorizado como deveria (RODRIGUES, 2014; BRASIL, 2012).

O comércio justo tem potencial para fazer com que o artesanato e o artesão sejam mais valorizados (RODRIGUES, 2014), e no Brasil esse movimento possui uma particularidade em relação aos outros países: aqui o comércio justo possui patamar de política pública a partir da criação do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (MENDONÇA, 2011). Esse novo status que o comércio justo passou a ter no país desde 2010 pode ser um indicativo da relevância do tema para a política, para a economia e para a sociedade brasileira. Portanto, pode-se dizer que o presente trabalho visa contribuir de forma prática com um tema relevante econômica, política, cultural e socialmente para o Brasil.

A partir dos pontos de vista teórico e prático é possível afirmar que esta pesquisa deve contribuir com um tema de interesse acadêmico, suprindo uma lacuna que visa proporcionar aos estudos futuros uma nova perspectiva teórica para o comércio justo, ao passo em que se contribui efetivamente para o fomento de uma atividade econômica e cultural relevante para o Brasil.

1.4. Estrutura do trabalho

Para cumprir com os objetivos propostos, o trabalho se dividirá em 6 capítulos.

Após a introdução, será apresentada no capítulo 2 a revisão teórica que possibilitará a construção da pesquisa. Esse referencial teórico se divide em dois grandes temas: o comércio justo e as redes interorganizacionais. Ao final, o referencial teórico terá apresentado de forma lógica ao leitor como as duas proposições do estudo foram estruturadas.

No capítulo 3 será detalhada a metodologia da pesquisa. No caso deste trabalho, serão apresentados o estudo bibliométrico, o estudo bibliográfico, a entrevista com especialista e a pesquisa exploratória que para responder ao problema de pesquisa possui a estratégia de estudo de caso único integrado com abordagem qualitativa.

O capítulo 4 tem como objetivo apresentar o caso a ser estudado, detalhando como ele cumpriu com os critérios para ser selecionado.

O capítulo 5 contempla a análise dos dados coletados de forma a cumprir com os objetivos propostos para que, no capítulo 6, sejam apresentadas as considerações finais da dissertação, suas contribuições, limitações e as sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica a seguir abordará dois grandes temas: comércio justo e redes interorganizacionais.

Para isso, o comércio justo será contextualizado historicamente, definido conceitualmente, bem como será apresentada uma análise da literatura acadêmica sobre o tema e os principais atores envolvidos na cadeia do *fair trade*.

Já as redes interorganizacionais serão contextualizadas, serão apresentadas tipologias e modelos de redes a partir de trabalhos que sintetizam a literatura e, por fim, serão apresentados os ganhos competitivos em redes de cooperação com base na síntese da literatura desenvolvida por Verschoore e Balestrin (2008) e que serão analisados com base nos conceitos e princípios do comércio justo.

2.1. O histórico e as raízes do comércio justo

O comércio justo surgiu como uma resposta ao fracasso do comércio tradicional em oferecer meios de subsistência e oportunidades de desenvolvimento para pessoas nos países mais pobres do mundo (WFTO e FLO INTERNACIONAL, 2009).

As raízes do comércio justo estão em relações comerciais alternativas que acontecem há mais de 50 anos entre igrejas, organizações de ajuda humanitária, grupos solidários de refugiados e grupos marginalizados. Aproveitando das redes religiosas e de solidariedade, essas organizações distribuíam produtos artesanais e alimentícios, garantindo aos produtores o acesso ao mercado, um valor maior pago pelos produtos e assistência técnica (BACON, 2005).

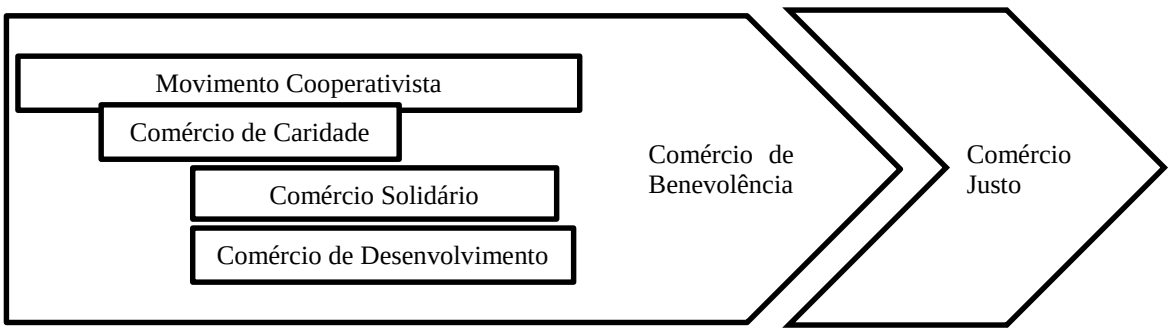
Low e Davenport (2005b) complementam essa visão afirmando que, apesar de estar ligado também a um esforço de recuperação pós Segunda Guerra Mundial, o movimento do comércio justo tem raízes com a ainda mais distante tradição de abordagens alternativas para relações de consumo, que possuem em comum a ajuda, o desenvolvimento e a justiça social nas relações de produção e consumo. Os autores distinguem essas raízes entre as baseadas na caridade religiosa que possuem uma longa história de iniciativas, tanto no hemisfério norte quanto no hemisfério sul; as baseadas na política de oposição ao capitalismo, descolonização e de estilos de vida alternativos; e, por fim, as baseadas no próprio sul, com iniciativas indígenas para capacitar os produtores e ter novas possibilidades de comércio internacional.

Já Kocken (2006) e Gendron, Bisaillon e Rance (2009) apontam que o comércio justo é resultante de diversas iniciativas locais de comércio alternativo que nem mesmo tinham conhecimento umas das outras.

Gendron, Bisaillon e Rance (2009) complementam que uma primeira raíz do comércio justo nem sempre reconhecida é o movimento cooperativista que começou no século XIX (IFAT, 2003 *apud* GENDRON, BISAILLON e RANCE, 2009) e diversas outras iniciativas locais, referenciando à Low e Davenport (2005b). Em segundo lugar, há o movimento posterior à Segunda Guerra Mundial, chamado pelas autoras de comércio de caridade, que é explicado também se referenciando Low e Davenport (2005b) e diz respeito ao envolvimento de organizações religiosas e de caridade que ajudavam refugiados e comunidades com a venda de seus produtos. Neste caso, também é possível traçar um paralelo com as raízes do comércio justo apresentadas por Bacon (2005). Em terceiro lugar, há o comércio solidário e, por fim, em quarto lugar está o comércio de desenvolvimento.

Essas quatro vertentes são as múltiplas raízes do comércio justo, que, segundo Le Velly (2004 *apud* GENDRON, BISAILLON e RANCE, 2009), é o comércio de benevolência e possui duas principais características: os compradores dos produtos desse nicho já são convencidos da importância da causa e novos compradores são buscados quando já apoiam causas similares; e os produtos desse nicho podem ser vendidos a preços mais altos independentemente de sua qualidade, o que faz com que sua compra no comércio de benevolência seja acima de tudo um ato de caridade e de apoio aos produtores. A figura 2 sintetiza as vertentes apresentadas.

Figura 3. Os movimentos na origem do comércio justo



Fonte: Gendron, Bisaillon e Rance (2009)

Embora não seja possível determinar uma única data que represente seu início, alguns autores, como Kocken (2006), Bowen (2001), Low e Davenport (2005b), destacam o ano de

1946 como um importante marco para o comércio justo devido ao início do projeto *Ten Thousand Villages*, que tinha como objetivo a compra de produtos artesanais em Porto Rico. Também pode-se destacar a *SERRV International*, fundada em 1949, como outra iniciativa precursora do comércio justo no continente americano. É valido apontar que a primeira loja formal de comércio justo aberta nos Estados Unidos data de 1958 (BOWEN, 2001; LOW e DAVENPORT, 2005b; WFTO, 2011).

Já na Europa, é possível perceber as primeiras iniciativas de comércio justo a partir do final da década de 50, quando o diretor da Oxfam UK teve a ideia de vender produtos artesanais feitos por refugiados chineses nas lojas da Oxfam. Neste caso, a Oxfam criou a primeira *Alternative Trading Organization* (ATO) em 1964 (BOWEN, 2001; LOW e DAVENPORT, 2005b; WFTO, 2011).

O período de consolidação e crescimento do movimento do comércio justo se deu durante as décadas de 70 e boa parte da década de 80, com uma expansão das atividades de importação e varejo na Europa e nos países desenvolvidos de língua inglesa (LOW e DAVENPORT, 2005b). Foi também durante a década de 70 que diversas organizações não governamentais e pessoas socialmente engajadas em muitos países da África, Ásia e América Latina perceberam a importância da assistência aos produtores desfavorecidos, o que motivou o estabelecimento de novas organizações do próprio hemisfério Sul que iniciaram parcerias baseadas no diálogo e transparência com as já existentes instituições do hemisfério Norte, visando uma maior equidade no comércio internacional. Por fim, é possível dizer que o comércio justo cresceu a partir da década de 70 como uma resposta à pobreza, focado na comercialização de produtos artesanais e nesse período cada vez mais as organizações de comércio justo passaram a se encontrar informalmente em conferências periódicas (WFTO, 2011).

Já no final da década de 80, o número de novas organizações de comércio justo e a venda de produtos artesanais diminuiu significativamente, e dois são os principais motivos apontados para essas quedas. Do lado da demanda, uma recessão global fez com que os consumidores estivessem mais sensíveis ao preço dos produtos e, consequentemente, as organizações do norte passaram a cobrar cada vez mais qualidade atrelada às exigências de legislação dos países compradores sobre saúde e segurança. Já do lado da oferta, o livre comércio internacional levou a uma queda nas barreiras alfandegárias sobre produtos artesanais, o que aumentou a concorrência para os varejistas de comércio justo com a entrada de produtos similares aos do *fair trade* (LOW e DAVENPORT, 2005b).

Entretanto, foi também no final da década de 80 quando despertou-se com maior ênfase o desejo de tornar mais formal a relação entre as organizações que atuavam com o comércio justo, que já se encontravam informalmente em conferências periódicas. Um exemplo é a fundação do *European Fair Trade Association* (EFTA), em 1987, e do *International Fair Trade Association* (IFAT), em 1989. Essa articulação e a formação de redes entre as organizações foi fundamental para seus respectivos sucessos (WFTO, 2011).

Ainda no final da década de 80, um outro marco relevante para o comércio justo deve ser apontado: a criação da marca Max Havelaar em 1988, que permitiu a expansão dos produtos para o varejo tradicional além das lojas de comércio justo em um momento em que o preço do café entrava em colapso e diversos pequenos produtores estavam perdendo seus meios de subsistência. Exemplificando seu rápido sucesso, em um ano a participação de mercado do produto com o selo já atingia 3% (WILLS, 2006; SCHNEIDER, 2012a).

Na década de 90, uma mudança de discurso ampliou o apelo e o sucesso dos produtos alimentícios oriundos do comércio justo no varejo. Se antes o comércio alternativo era sinônimo do que hoje é entendido por comércio justo, a distinção e a oposição entre os conceitos se tornou evidente, não apenas por uma questão semântica (LOW e DAVENPORT, 2005b).

O termo comércio alternativo traz consigo uma ideia de alternativas teóricas e práticas ao livre comércio, o que era de fato concreto quando produtores marginalizados do hemisfério sul passaram a ter acesso ao mercado do norte via canais que não eram os tradicionais. Ainda, o termo comércio alternativo passou a abranger o que então era conhecido como comércio solidário, no qual os grupos que buscavam uma justiça social por meio de reformas políticas eram apoiados pelos países do norte na venda de seus artesanatos ou produtos como chá e café. Enquanto isso, a mudança para o termo comércio justo faz com que fosse enfatizado o pagamento de um preço justo e condições comerciais diferenciadas aos produtores garantindo, portanto, uma associação mais fácil entre o conceito e seu nome (LOW e DAVENPORT, 2005b).

Na década de 90, o comércio justo cresceu e passou também por uma fase de institucionalização. Outras organizações foram fundadas, como a *Network of European World Shops* (NEWS!) em 1994, que reunia os lojistas das *world shops* europeias visando uma maior cooperação e troca de informações entre eles; a *Fair Trade Federation* também em 1994, reunindo tanto no Canadá quanto nos Estados Unidos fornecedores, importadores, atacadistas

e varejistas; e a *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO International) em 1997, reunindo as 14 entidades que realizavam a certificação dos produtos de comércio justo na época visando uma padronização dos critérios, processos e identidade visual adotada (GENDRON, BISAILLON e RANCE, 2009; SCHNEIDER, 2012a).

Outros dois grandes marcos complementam essa institucionalização do comércio justo que se iniciou na década de 1990:

I) A partir de 1998, as organizações FLO International, IFAT, NEWS! e EFTA passaram a se reunir e a formar um grupo de cooperação entre seus membros nas áreas de sensibilização, normatização e monitoramento do comércio justo. Esse grupo passou a ser conhecido como FINE e em 2004 estabeleceu um *Advocacy Office* em Bruxelas para canalizar esse trabalho de coordenação (WILLS, 2006; WFTO, 2011).

II) O segundo marco relevante para a institucionalização do comércio justo teve início primeiramente com a criação da marca Max Havelaar em 1988 e, posteriormente, com a fundação da FLO International em 1997, visando uma maior uniformidade no processo de certificação dos produtos de comércio justo, bem como padronizando a identidade visual adotada pelo movimento. Em 2003, a nova marca global de comércio justo foi adotada e aceita pela maioria das iniciativas locais, exceto nos Estados Unidos, que preferiram manter a sua marca, e no Canadá, que usa tanto a marca global quanto a sua marca local. Esse fato foi importante para que em 2010 o nome e a marca *Fairtrade* já fossem bem assimilados e utilizados por todos (SCHNEIDER, 2012a).

A partir dos anos 2000 o comércio justo demonstra ainda mais sua relevância, ainda que pequeno se comparado ao comércio tradicional. Com mais de um milhão de produtores, 200 importadores e 3000 *world shops* na Europa em meados dos anos 2000, o *fair trade* movimentava mais de 1 bilhão de Euros em 2005. Já em 2012, houve um crescimento de 16% na comparação com 2011 no número de organizações certificadas com o *Fairtrade* e um aumento de 14% nas vendas destes produtores, o que impactou a vida de trabalhadores e agricultores em 70 países (KOCKEN, 2006; FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2014).

Por fim, Hira e Ferrie (2006) apontam três grandes desafios que o comércio justo ainda precisa superar: definir claramente o que é o comércio justo, quem deve certificá-lo e quais

produtos devem receber essa certificação; aumentar o reconhecimento do comércio justo e a disponibilidade dos produtos, principalmente na América do Norte e; compreender quanto de fato o comércio justo contribui para o desenvolvimento e quão eficaz é o piso de preço pago aos produtos considerados *commodities*.

A síntese do histórico do movimento do comércio justo encontra-se no Quadro 1.

DATA	ACONTECIMENTO
1946	Início da *Ten Thousand Villages* nos Estados Unidos com a compra de bordados de Porto Rico.
1949	*SERRV International*, é fundada como outra iniciativa precursora do comércio justo no continente americano.
Década de 50	*Oxfam GB* no Reino Unido começa a vender artesanatos feitos por refugiados chineses nas lojas *Oxfam*.
1958	A primeira loja formal de comércio justo abre nos Estados Unidos.
1964	*Oxfam* cria a primeira *Alternative Trading Organization* (ATO).
Décadas de 70 e 80	Ocorre o período de consolidação e crescimento do movimento do comércio justo, com uma expansão das atividades de importação e varejo na Europa e nos países desenvolvidos de língua inglesa.
1987	Fundação da EFTA, a *European Fair Trade Association* de 11 importadores de comercio justo.
1988	Lançamento da certificação Max Havelaar na Holanda. Dentro de um ano, o café certificado atinge um *market share* de quase 3%.
1989	Fundação da IFAT, agora conhecida como *International Fair Trade Association*, composta por 270 organizações de comércio justo em 61 países ao redor do mundo.
1994	Fundação da NEWS!, a *Network of European Worldshops*.
1994	Fundação da *Fair Trade Federation* (FTF) em Washington, DC.
1997	Fundação da FLO-I, *Fairtrade Labelling Organizations International*.
1998	As organizações FLO International, IFAT, NEWS e EFTA formam uma rede informal sob o acrônimo de FINE
2001	A FINE acorda uma definição conjunta de comércio justo
2003	A nova marca global de comércio justo foi adotada e aceita pela maioria das iniciativas locais, exceto nos Estados Unidos, que preferiram manter a sua marca, e no Canadá, que usa tanto a marca global quanto a sua marca local, e esse fato foi importante para que em 2010 o nome e a marca Fairtrade já fossem bem assimilados e utilizados por todos.
2004	A FINE estabelece a Fair Trade Advocacy Office em Bruxelas

Quadro 1. Histórico do movimento do comércio justo
Fonte: Elaborado pelo autor (2015), adaptado de Wills (2006).

Com isso, é possível consolidar o movimento do comércio justo como sendo uma congruência de diversas iniciativas locais que, com o tempo, passaram a ser suportadas por uma rede global de organizações que possibilitaram sua expansão e sua institucionalização.

Como essa organização em redes foi fundamental para o desenvolvimento das instituições e do comércio justo (WFTO, 2011; STEEN, 2013), se faz relevante compreender quais são os principais atores envolvidos com a causa. Entretanto, antes de uma apresentação

desses atores, será a seguir abordada a definição do comércio justo e uma análise da literatura acadêmica sobre o tema.

2.2. A definição de comércio justo

É possível notar que, apesar de diversas definições distintas de comércio justo, as similaridades destas definições são várias. A seguir serão apresentadas as definições tanto encontradas na literatura acadêmica quanto adotadas por instituições que trabalham com a causa local e globalmente, permitindo assim identificar as referidas similaridades e possíveis complementariedades entre elas. Ainda, é importante destacar que o presente trabalho adota os termos "comércio justo" e "*fair trade*" como sinônimos, bem como os termos "comércio equitativo", "comércio solidário", "comércio ético", entre outros, mencionados como sinônimos no Decreto número 7.358, de 17 de novembro de 2010 da Presidência da República do Brasil (BRASIL, 2010).

A primeira constatação relevante é que o termo comércio justo foi utilizado pela primeira vez apenas em 1985, como uma nova forma de denominação ao que até então era conhecido como comércio alternativo. O comércio justo possui no centro de sua conceituação proporcionar maiores benefícios aos pequenos produtores pelo compromisso, a transparência e a prestação de contas, com organizações trabalhando aberta e cooperativamente pagando preços justos e garantindo condições comerciais que permitam a perpetuação dos negócios (WILLS, 2006). Portanto, o comércio justo compartilha uma visão de mundo em que a justiça e o desenvolvimento sustentável estão no centro das relações comerciais (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

Como o movimento do comércio justo teve início de forma descentralizada, muitas definições foram adotadas (LOUREIRO; LOTADE, 2005). Entretanto, atualmente uma das definições de comércio justo é difundida pelas instituições que trabalham com a causa por ter sido elaborada conjuntamente em 2001 pelas organizações FLO International, IFAT, NEWS! e EFTA, que, como já mencionado, quando atuam em conjunto assumem o nome de FINE. Segundo Wills (2006, p. 10, trad. nossa), a FINE define *fair trade* como

> […] uma parceria comercial baseada no diálogo, transparência e respeito, que busca uma maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável por oferecer melhores condições de negócio para os produtores e trabalhadores marginalizados e assegurando os seus direitos – especialmente no [hemisfério] Sul. Organizações de comércio justo (apoiadas pelos consumidores)

> estão envolvidas ativamente em apoiar os produtores, aumentar a conscientização e realizar campanhas para mudanças nas regras e práticas do comércio internacional convencional.

Na literatura acadêmica pesquisada é possível encontrar tanto autores que ao definirem o comércio justo se referenciam à definição da FINE, como, por exemplo, Moore (2004), Bacon (2005), Raynolds (2009) e Castaldo et al (2009), como também outras definições complementares, com exemplos apresentados a seguir.

Para Argenti (2004), o comércio justo é um modelo econômico baseado em um respeito mútuo entre produtores e consumidores de forma a ter uma compensação justa do trabalho, enquanto Bacon (2005) destaca que os partidários do comércio justo se opõem ao princípio neoliberalista de que o comércio expandido traz benefícios sociais e ambientais para todo o mundo, a partir do momento em que são apresentadas as desigualdades de poder e a exploração nas relações comerciais entre os países dos hemisférios norte e sul.

Já De Pelsmacker e Janssen (2007) reforçam que o comércio justo visa o desenvolvimento sustentável de produtores excluídos do terceiro mundo, e Low e Davenport (2005a) mencionam que o comércio justo se distingue de outros movimentos sociais pois um de seus principais objetivos é vender produtos de produtores marginalizados do Sul.

É relevante considerar que De Pelsmacker e Janssen (2007) adicionam a questão geográfica à definição do *fair trade* ao citarem que os produtores são de países do terceiro mundo, da mesma forma que a definição da FINE (WILLS, 2006) e a consideração de Low e Davenport (2005a) mencionam os produtores e trabalhadores do hemisfério sul. Essa visão, apesar de possuir um respaldo no contexto histórico do comércio justo, é contraposta por Kocken (2006), que menciona que o *fair trade* não se limita a uma relação entre norte e sul, já que muitas trocas são realizadas entre países do sul, tidos como subdesenvolvidos.

Browne et al (2000) definem que o *fair trade* é focado no relacionamento dos produtores e trabalhadores com os sistemas agrícolas e, apesar de não garantir o bem estar de animais ou métodos de produção ecologicamente corretos, o comércio justo inclui outros critérios sociais e ambientais que não são usualmente utilizados pelo comércio tradicional. Essa definição, por se direcionar para os sistemas agrícolas, não engloba alguns produtos atualmente trabalhados pelo *fair trade*, como o turismo.

Portanto, é possível afirmar que o comércio justo proporciona uma relação diferenciada de parceria e co-responsabilização entre todas as partes envolvidas com a produção e

comercialização de um produto ou serviço, ou seja, uma articulação entre fornecedores, produtores, revendedores e consumidores, para cumprir com o objetivo de oferecer melhores condições comerciais e sociais para produtores e trabalhadores por meio de princípios pré estabelecidos.

Por fim, uma outra colocação interessante feita por Browne et al (2000) e alinhada ao exposto por De Pelsmacker e Janssen (2007), por Giovannucci e Koekoek (2003) e por Wills (2006) é a de que o comércio justo é uma oposição ao comércio tradicional e não ao comércio injusto. É uma abordagem alternativa às usuais práticas comerciais e de parcerias e. por isso, é possível compreender que o comércio justo pode ser buscado não por quem pratica o comércio injusto, mas sim por todos que utilizam práticas tradicionais de comercialização que, por si só, não atendem aos princípios e propósitos do *fair trade* mencionados.

Ao se ter conhecimento das definições apresentadas, é possível notar que o comércio justo vai além do pagamento de um preço maior pelos produtos. Segundo Low e Davenport (2005b), é comum que uma primeira associação feita pelos consumidores seja a de comércio justo com preço justo, já que o pressuposto básico para a rotulação dos produtos alimentícios, por exemplo, é a fixação de um piso monetário que será repassada diretamente ao produtor. Porém, Low e Davenport (2005b) destacam algumas sutilezas, como as condições comerciais diferenciadas, que fazem com que o termo justo seja mais adequado do que o termo alternativo para definir esta modalidade de comércio em questão.

Complementarmente, Wills (2006) também menciona a importância do comércio justo para adicionar valor à *commodities* agrícolas, bem como para a preservação do meio ambiente e para a promoção da igualdade de gêneros, especialmente de mulheres e crianças. Por fim, Wills (2006) sintetiza o significado de comércio justo como: pagar um preço justo que cubra tanto custos de produção quanto de vida do produtor; auxiliar as organizações produtoras na produção e no acesso ao mercado; empoderar os produtores e desenvolver suas capacidades; realizar pagamentos antecipados caso seja o desejo dos produtores; ter transparência e rastreabilidade na cadeia de suprimentos; ter relações estáveis e de longo prazo com os produtores; respeitar as condições de produção apresentadas nas normas do International Labour Organization (ILO); respeitar o meio ambiente, proteger o direito dos indivíduos, especialmente de mulheres e crianças, e garantir uma proteção aos meios de produção tradicionais; garantir visibilidade para o comércio justo; monitorar o cumprimento destes critérios e; mensurar periodicamente o impacto das atividades do comércio justo.

Essa complementação de Wills (2006) é alinhada aos princípios fundamentais do comércio justo (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), que são apresentados no Quadro 2 e demonstram como o comércio justo vai além do pagamento de um preço maior pelos produtos.

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Acesso ao mercado por produtores marginalizados	O comércio justo deve auxiliar os produtores a alcançarem mercados e compradores que não alcançariam com o comércio tradicional. O comércio justo também visa reduzir a cadeia comercial para assegurar ao produtor uma maior parcela do valor final pago pelos consumidores.
Relações igualitárias e sustentáveis	O comércio justo deve oferecer aos produtores condições de manter seu bem estar social, econômico e ambiental, não só no presente mas de forma perene. Dessa forma, o preço pago e as condições de pagamento e comerciais são importantes, bem como o estabelecimento de uma parceria de longo prazo, com cooperação na troca de informações e planejamento.
Desenvolvimento de capacidades e empoderamento	As relações estabelecidas pelo comércio justo devem proporcionar às organizações produtoras um maior conhecimento do mercado e de tendências, bem como deve proporcionar um desenvolvimento de conhecimentos e capacidades para que os produtores tenham maior autonomia em suas vidas.
Ampliação do reconhecimento da causa	O comércio justo deve proporcionar que produtores cheguem aos consumidores e deve informar esses consumidores sobre a necessidade de mudança social e as oportunidades para mudanças. Com isso, deve-se sensibilizar para a causa, tornando os consumidores também disseminadores.
Comércio justo como um contrato social	O cumprimento de todos os princípios depende de uma relação comercial de longo prazo com os produtores. Por isso, nas relações de comércio justo é implícito que os compradores devem ter atitudes diferentes das que teriam em uma relação comercial tradicional, como o pagamento do preço justo, as condições comerciais diferenciadas, o desenvolvimento de capacidades dos produtores, entre outras, sabendo que o comércio justo se caracteriza como uma parceria para mudança e desenvolvimento por meio das relações comerciais.
Respeito aos direitos trabalhistas	O comércio justo também demanda que regulamentações globais relacionadas às leis trabalhistas sejam cumpridas, principalmente voltadas para o protagonismo feminino e para a proteção dos direitos das crianças.

Quadro 2 Princípios Fundamentais do Comércio Justo
Fonte: Elaborado pelo autor (2015), adaptado de WFTO e FLO International (2009).

Já no Brasil, a expressão que era usada até 2006 para se abordar o comércio justo era a de comércio ético e solidário. Apenas em maio deste ano, durante as discussões para o sistema brasileiro de comércio justo e solidário, houve a mudança do termo ético por justo (SCHNEIDER, 2012b).

Uma definição adotada pela organização FACES do Brasil é a elaborada pelo Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (SCJS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). O SCJS busca ter parâmetros para que as relações comerciais sejam mais justas e solidárias e define comércio justo e solidário como

> [...] o fluxo comercial diferenciado, baseado no cumprimento de critérios de justiça e solidariedade nas relações comerciais, que resulte na participação ativa dos Empreendimentos Econômicos Solidários por meio de sua autonomia (BRASIL, 2014).

Ainda, o SCJS (BRASIL, 2014) define como princípios e características do comércio justo e solidário a garantia de condições de trabalho e remuneração dignas aos produtores, incluindo o preço justo tanto para quem produz quanto para quem consome; o respeito ao meio ambiente e; a valorização da diversidade étnica e cultural dos produtores de comércio justo e solidário.

É possível notar que há algumas semelhanças e algumas complementariedades entre a definição brasileira do SCJS e a da FINE, bem como entre as características do comércio justo e solidário e os princípios fundamentais do comércio justo.

Inicialmente pode-se perceber que a definição brasileira é mais abrangente, não deixando claro o que faz o fluxo comercial ser diferenciado, tampouco quais são os critérios de justiça e solidariedade. A definição da FINE, por outro lado, caracteriza a relação comercial como transparente, respeitosa e baseada no diálogo. Além disso, a definição da FINE apresenta brevemente que as organizações de comércio justo possuem responsabilidade no apoio aos produtores e na disseminação da causa.

Já com relação aos princípios fundamentais do comércio justo e as características e princípios apresentados pelo SCJS, é possível notar que ambos refletem a questão do preço justo, geralmente a primeira característica lembrada, bem como questões relativas a condições de trabalho e o respeito ao meio ambiente. Nas características do SCJS são apontadas questões referentes à valorização cultural e étnica dos produtores, o que não é mencionado nos princípios fundamentais do comércio justo. Ainda, diversos princípios não são correspondidos pelas características do SCJS, como o acesso ao mercado, o desenvolvimento de capacidades, a relação comercial de longo prazo e o protagonismo da mulher e proteção dos direitos das crianças. Essa diferença pode ser resultante de um contexto distinto para os princípios do SCJS, que são focados no Brasil, foram formalizados por um órgão governamental e sua formalização é mais recente do que a dos princípios fundamentais expostos anteriormente.

As duas definições, características e os princípios são sintetizados abaixo no Quadro 3 para melhor visualização e comparação entre eles.

ORIGEM	DEFINIÇÃO	PRINCÍPIOS / CARACTERÍSTICAS	FONTE
FINE	[…] uma parceria comercial baseada no diálogo, transparência e respeito, que busca uma maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável por oferecer melhores condições de negócio para os produtores e trabalhadores marginalizados e assegurando os seus direitos – especialmente no [hemisfério] Sul. Organizações de comércio justo (apoiadas pelos consumidores) estão envolvidas ativamente em apoiar os produtores, aumentar a conscientização e realizar campanhas para mudanças nas regras e práticas do comércio internacional convencional.	• Acesso ao mercado por produtores marginalizados; • Relações igualitárias e sustentáveis; • Desenvolvimento de capacidades e empoderamento; • Ampliação do reconhecimento da causa; • Comércio justo como um contrato social; • Respeito aos direitos trabalhistas.	Wills (2006); WFTO e FLO International (2009).
SCJS	[...] o fluxo comercial diferenciado, baseado no cumprimento de critérios de justiça e solidariedade nas relações comerciais, que resulte na participação ativa dos Empreendimentos Econômicos Solidários por meio de sua autonomia.	• Garantia de condições de trabalho e remuneração dignas aos produtores; • Respeito ao meio ambiente; • Valorização da diversidade étnica e cultural dos produtores de comércio justo e solidário.	Brasil (2014)

Quadro 3 Síntese das definições e princípios de comércio justo
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com isso, buscou-se posicionar o leitor sobre as diversas conceituações acerca do comércio justo, tanto na literatura acadêmica quanto elaboradas e adotadas pelas instituições que trabalham com a causa.

Embora distintas, as conceituações são bastante similares, sendo possível encontrar algumas complementações possivelmente devido a mudanças históricas e contextuais. Um exemplo dessa complementação está no fato de que as definições apresentadas pelos trabalhos acadêmicos anteriores ao ano de 2001 pouco diferem daquela elaborada pela FINE.

Por fim, este trabalho adotará como definição de comércio justo a apresentada pela FINE, devido à sua disseminação tanto entre as organizações que trabalham com a causa quanto nos trabalhos acadêmicos. Entretanto, como o presente estudo é realizado no Brasil, haverá uma complementação dos princípios fundamentais apresentados pela WFTO e FLO International, que são detalhados e consistentes, com os princípios e características apresentadas pelo SCJS,

que representam a realidade local principalmente no que diz respeito à valorização cultural e étnica.

Tendo uma clareza de qual é a definição de comércio justo adotada neste trabalho, a seguir será apresentada uma análise bibliométrica da literatura internacional sobre o tema.

2.3. A literatura internacional sobre comércio justo na área de administração

Com relação à produção acadêmica sobre o comércio justo, um estudo bibliométrico realizado por Bossle e Pedrozo (2012) constatou que a temática já é presente em publicações e eventos relevantes, embora ainda seja recente.

Já Silva-Filho e Cantalice (2011), também em estudo bibliométrico sobre comércio justo, avaliam que essa temática está em crescimento e pode ser caracterizada como um *hot topic* internacional. Por outro lado, os autores destacam que no Brasil ainda há pouca publicação sobre o tema, o que pode indicar que o conceito de comércio justo seja abordado com outras nomenclaturas ou que essa temática ainda não tenha despertado tanta atenção da literatura nacional.

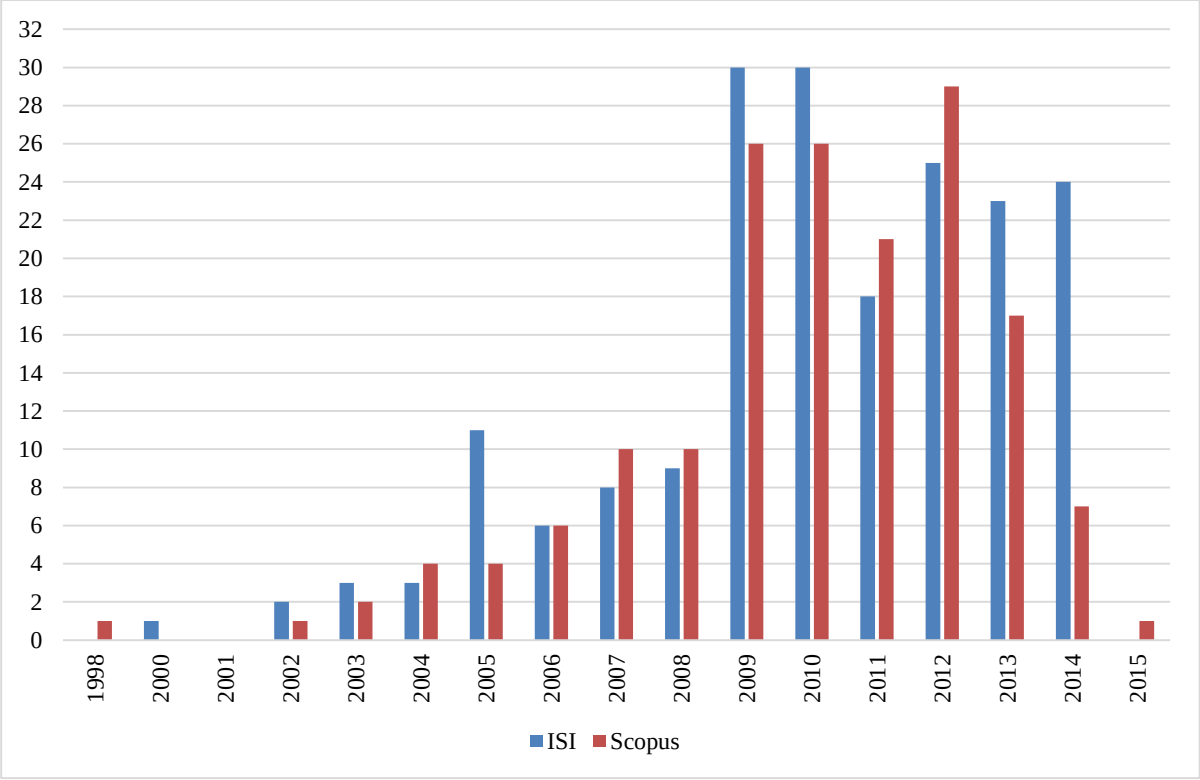
Com o objetivo de se analisar a literatura internacional sobre comércio justo, complementar e atualizar os trabalhos feitos por Bossle e Pedrozo (2012) e Silva-Filho e Cantalice (2011), elaborou-se um novo estudo bibliométrico para este trabalho, a ser publicado por Barros et al (no prelo).

A coleta de dados para o estudo bibliométrico de Barros et al (no prelo) foi realizada nas bases ISI-*Web of Knowledge* e Scopus, considerando um total de 193 artigos analisados na primeira base de dados e 165 na segunda. Os principais resultados do estudo mencionado serão apresentados abaixo, de forma a posicionar os leitores sobre a literatura já produzida a respeito do comércio justo, considerando as limitações do método empregado. Além disso, os trabalhos mais citados encontrados no estudo bibliométrico foram utilizados na elaboração do presente referencial teórico.

2.3.1. Publicações ao longo do tempo

A primeira análise realizada com as bases de dados finais foi com relação à quantidade de publicações por ano, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4. Distribuição dos artigos por ano.



Fonte: Barros et al (no prelo)

A partir desse levantamento, Barros et al (no prelo) apontam que os trabalhos analisados em ambas as bases de dados são recentes, o que pode ser resultante da mudança de nomenclatura do comércio justo, termo que passou a ser usado após 1985 uma vez que o *fair trade* era antes conhecido como *alternative trade* (LOW E DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006). Independentemente disso, não foram encontrados artigos da década de 1980 e tampouco do início da década de 1990, o que pode indicar a atualidade do tema para as pesquisas científicas.

Além disso, outra análise feita em Barros et al (no prelo) é com relação à crescente quantidade de publicações sobre o comércio justo, o que pode representar um maior interesse neste tema de pesquisa por parte dos pesquisadores e um aumento de sua relevância na área de administração, foco do estudo.

Por fim, não é possível apontar uma tendência de crescimento ou queda nas publicações relacionadas ao comércio justo devido à variação da quantidade de publicações de 2009 a 2014. Esse ponto foi validado ao não se encontrar uma relação linear entre o número de publicações e os anos deste período (BARROS et al, no prelo).

2.3.2. Autores com mais publicações sobre o tema

Para se analisar a produtividade dos autores, foi utilizada a lei bibliométrica de Lotka e a lei do elitismo de Price (BARROS et al, no prelo).

Segundo Araújo (2006), a Lei de Lotka aponta que 1/3 da literatura é produzida por menos de 10% dos autores enquanto 60% dos autores publica um único trabalho sobre determinado tema, e a lei do elitismo de Price aponta que a elite de autores sobre determinado tema é equivalente à raíz quadrada do número total de autores e sua produtividade deve ser determinada a partir da publicação de mais da metade dos trabalhos encontrados.

Na base ISI – *Web of Knowledge* foram identificados 354 autores, sendo que a raiz quadrada que representa a elite dos autores é de aproximadamente 18. Já no caso da base Scopus o total de autores foi de 307 e a raiz quadrada é de aproximadamente 17 (BARROS et al, no prelo).

Os 18 autores com mais publicações da base ISI - *Web of Knowledge* deveriam ser responder pela produção de 96 artigos segundo a lei do elitismo de Price, entretanto, eles foram responsáveis por 59 publicações. Já os 17 autores com mais publicações da base Scopus deveriam ter 82 artigos, porém também publicaram apenas 59 dos trabalhos encontrados na base. Dessa forma, não foi possível considerar a elite dos autores produtiva de acordo com a lei do elitismo de Price, embora a Lei de Lotka tenha sido parcialmente confirmada (BARROS et al, no prelo).

Segundo Barros et al (no prelo), estas análises podem ter sido influenciadas pelo quão recentes são as publicações analisadas, o que pode representar uma elite dos autores ainda não consolidada.

Por fim, a Tabela 1 apresenta quais foram os autores com mais de 3 publicações em cada base, sendo que em cinza são assinalados aqueles que aparecem em ambas as bases. Além disso, foram apontadas as nacionalidades da filiação acadêmica de cada autor indicada em seu artigo

mais recente, o que evidenciou a predominância de autores filiados à organizações europeias, norte-americanas e canadenses. A baixa presença de autores latino americanos pode ser explicada pela expressão de busca ter sido em inglês, entretanto apenas o idioma não justifica este resultado (BARROS et al, no prelo).

Por fim, é importante destacar que Laura Raynolds, autora com mais publicações no trabalho de Bossle e Pedrozo (2012), não está presente na Tabela 1 provavelmente por diferenças na coleta e filtragem dos dados (BARROS et al, no prelo).

Tabela 1. Síntese de autores com mais de três publicações.

ISI – WEB OF KNOWLEDGE	
Autores / Nacionalidade de afiliação	**No. de artigos**
Becchetti, L. (ITA)	8
Davies, I. (ING)	7
De Pelsmacker, P. (BEL)	4
Oezcaglar-Toulouse, N. (FRA)	4
Weber, J. (EUA)	4
Doran , C.J. (EUA)	3
Barham, B. (EUA)	3
Beji-Becheur, A. (FRA)	3
Bezencon, V. (PER)	3
Blili, S. (SUI)	3
Nicholls, A. (ING)	3

SCOPUS	
Autores / Nacionalidade de afiliação	**No. de artigos**
Davies, I. (ING)	7
Doherty, B. (ING)	5
Littrell, M. (EUA)	5
Boluk, K. (SUE)	4
Ozcaglar-Toulouse, N. (FRA)	4
Becchetti, L. (ITA)	3
Beji-Becheur, A. (FRA)	3
Bezencon, V. (PER)	3
Blili, S. (SUI)	3
Davenport, E. (CAN)	3
Doran, C.J. (EUA)	3
Halepete, J. (EUA)	3
Low, W. (CAN)	3
Ma, Y.J. (EUA)	3
Nicholls, A. (ING)	3

Fonte: Barros et al (no prelo)

2.3.3. Periódicos com mais publicações sobre o tema

A terceira análise realizada por Barros et al (no prelo) se baseou na lei bibliométrica de Bradford, pela qual 1/3 dos artigos são publicados em poucos periódicos que integram o *core* altamente produtivo sobre o tema, outro 1/3 dos artigos é publicado por periódicos de uma

segunda zona menos produtiva e o último 1/3 dos trabalhos é publicado em uma terceira zona de muitos periódicos ainda menos produtivos no tema em questão (ARAÚJO, 2006).

Na base ISI – *Web of Knowledge* foram encontrados 63 periódicos. Destes, apenas o *Journal of Business Ethics*, com 64 artigos publicados, representa o core altamente produtivo sobre comércio justo no levantamento realizado. Este periódico publicou 33.2% do total de artigos analisados da base. Outros 9 periódicos compõem a segunda zona menos produtiva, com outros 64 artigos publicados (BARROS et al, no prelo).

A síntese da análise da base ISI – *Web of Knowledge* é apresentada na Tabela 2, com os periódicos do *core* altamente produtivo e da segunda zona menos produtiva sobre o tema.

Tabela 2. Síntese de publicações por periódico na base ISI – *Web of Knowledge.*

Periódico	No. de artigos	% em relação ao total de artigos	% acumulado	Grupo	Fator de impacto
Journal of Business Ethics	64	33.2%	33.2%	core	1.552
Intl. Journal of Consumer Studies	20	10.4%	43.5%	segunda	0.718
World Development	12	6.2%	49.7%	segunda	1.733
Ecological Economics	7	3.6%	53.4%	segunda	2.517
Food Policy	7	3.6%	57.0%	segunda	2.331
Psychology & Marketing	5	2.6%	59.6%	segunda	0.902
European Journal of Marketing	4	2.1%	61.7%	segunda	1.000
Canadian Journal of Agricultural Economics	3	1.6%	63.2%	segunda	0.707
Journal of Macromarketing	3	1.6%	64.8%	segunda	0.946
Review of Radical Political Economics	3	1.6%	66.3%	segunda	0.273

Fonte: Barros et al (no prelo)

Já na base Scopus foram encontrados 79 periódicos, sendo que o *Journal of Business Ethics* e o *International Journal of Consumer Studies*, com 44 e 10 artigos publicados respectivamente (32.7% do total de artigos), correspondem ao *core* altamente produtivo sobre o tema. Outros 24 periódicos publicaram mais 56 artigos e integram a segunda zona menos produtiva sobre o tema nessa base (BARROS et al, no prelo).

A síntese da análise da base Scopus encontra-se na Tabela 3, com os periódicos do *core* altamente produtivo sobre o tema e da segunda zona menos produtiva.

Tabela 3. Síntese de publicações por periódico na base Scopus.

Periódico	No. de artigos	% em relação ao total de artigos	% acumulado	Grupo	Fator de impacto
Journal of Business Ethics	44	26.7%	26.7%	core	1.552
Intl. Journal of Consumer Studies	10	6.1%	32.7%	core	0.718
Journal of Agricultural and Food Industrial Organization	5	3.0%	35.8%	segunda	-
Psychology and Marketing	4	2.4%	38.2%	segunda	0.902
Journal of Fashion Marketing and Management	4	2.4%	40.6%	segunda	-
Clothing and Textiles Research Journal	3	1.8%	42.4%	segunda	0.476
Critical Perspectives on International Business	3	1.8%	44.2%	segunda	-
International Journal of Retail and Distribution Management	3	1.8%	46.1%	segunda	-
Journal of Macromarketing	3	1.8%	47.9%	segunda	0.946
International Food and Agribusiness Management Review	3	1.8%	49.7%	segunda	0.545
Business Ethics	2	1.2%	50.9%	segunda	0.467
Corporate Governance	2	1.2%	52.1%	segunda	-
European Journal of Marketing	2	1.2%	53.3%	segunda	1.000
International Marketing Review	2	1.2%	54.5%	segunda	1.778
Journal of Cleaner Production	2	1.2%	55.8%	segunda	3.590
Journal of Consumer Marketing	2	1.2%	57.0%	segunda	-
Journal of Consumer Policy	2	1.2%	58.2%	segunda	-
Journal of Food Products Marketing	2	1.2%	59.4%	segunda	-
Journal of Public Policy and Marketing	2	1.2%	60.6%	segunda	1.667
Journal of Strategic Marketing	2	1.2%	61.8%	segunda	-
Revue Internationale de Droit Economique	2	1.2%	63.0%	segunda	-
Tourism Planning and Development	2	1.2%	64.2%	segunda	-
Business and Society Review	2	1.2%	65.5%	segunda	-
Journal of Sustainable Tourism	2	1.2%	66.7%	segunda	2.392

Fonte: Barros et al (no prelo)

Assim como no estudo de Bossle e Pedrozo (2012), o *Journal of Business Ethics* possui destaque em ambas as bases de dados do trabalho de Barros et al (no prelo). Por outro lado, o periódico *International Journal of Consumer Studies* não apareceu entre aqueles com mais de três publicações no estudo de Bossle e Pedrozo (2012), o que pode ser resultante das diferentes bases de dados, filtros e períodos para a coleta de dados dos dois artigos.

2.3.4. Principais palavras utilizadas pelos trabalhos

De acordo com Araújo (2006), a lei bibliométrica de Zipf é aquela relacionada à contagem de palavras em um texto para identificar as mais predominantes e que podem evidenciar o tema do texto em questão.

Em Barros et al (no prelo) é apresentada uma análise à luz dessa lei bibliométrica para identificar as palavras mais utilizadas nos resumos dos artigos analisados, excluindo-se verbos e preposições. As 10 palavras mais presentes em cada uma das bases de dados se encontram na Tabela 4.

Tabela 4. Síntese das palavras mais frequentes em resumos dos artigos.

BASE ISI – WEB OF KNOWLEDGE	
Palavra	**N. de ocorrências**
Trade	476
Fair	456
Consumers	198
Ethical	153
Products	150
Coffee	144
Social	136
Market	121
Consumer	112
Consumption	99

BASE SCOPUS	
Palavra	**N. de ocorrências**
Trade	534
Fair	516
Consumers	173
Products	137
Social	134
Ethical	127
Coffee	108
Paper	106
Study	106
Market	104

Fonte: Barros et al (no prelo)

Após a identificação das palavras, buscou-se um aprofundamento da análise. Inicialmente foi identificado um destaque da temática de consumo de produtos do comércio justo a partir de palavras como *consumers, consumer*, *consumption* e *market* e, após a leitura de todos os resumos e/ou trabalhos completos, foi possível confirmar que 42% dos artigos da base ISI – *Web of Knowledge* e 38% dos artigos da base Scopus abordam de alguma forma o comportamento dos consumidores de comércio justo (BARROS et al, no prelo).

Posteriormente, com a presença das palavras *coffee* e *products* entre as mais predominantes nos resumos dos trabalhos, buscou-se um detalhamento de quais eram os produtos mais estudados pelos artigos das bases de dados. Novamente os resumos foram lidos e confirmou-se a predominância de estudos sobre café, com destaque também para a pesquisa

sobre alimentos em geral, artesanato e turismo. Outros produtos alimentícios e agrícolas são estudados mais pontualmente conforme a síntese apresentada na Tabela 5 (BARROS et al, no prelo).

Portanto, é válido destacar que o artesanato, foco deste trabalho, já é um produto que despertou interesse de pesquisadores, embora em uma proporção ainda bem menor do que o café e os alimentos de forma geral, o que é um resultado interessante, já que o artesanato está intimamente ligado com o surgimento do comércio justo. Apesar disso, as commodities como o café parecem ter maior escala no mercado, o que pode associá-las mais diretamente ao movimento do *fair trade* para um público maior e, como resultado, ter maior visibilidade para pesquisas científicas.

Tabela 5. Produtos estudados pelos trabalhos.

PRODUTO	ISI
Café	52
Alimentos em geral	20
Artesanato	5
Chocolate / Cacau	3
Vestuário	3
Arroz	2
Frutos do mar	2
Mel	2
Algodão	1
Bananas	1
Carne vermelha	1
Chá	1
Papel	1
Geral / Não especificados	96

PRODUTO	SCOPUS
Café	35
Alimentos em geral	17
Artesanato	9
Turismo	6
Vestuário	6
Chá	2
Mel	2
Azeite de dendê	1
Carne vermelha	1
Chocolate / cacau	1
Frutos do mar	1
Lã	1
Laranja	1
Manteiga de Kareté	1
Óleo	1
Pimenta do reino	1
Geral / Não especificados	80

Fonte: Barros et al (no prelo)

2.3.5. Trabalhos mais citados sobre comércio justo

A última análise do estudo bibliométrico apresentado em Barros et al (no prelo) identificou os artigos mais citados sobre comércio justo, que em grande parte foram utilizados para a elaboração deste trabalho.

Mais do que a mera indicação dos artigos mais citados, foi possível notar que os 20 trabalhos com mais citações foram publicados em periódicos com fator de impacto entre 2.517 e 1.436, considerados altos. Além disso, notou-se que os países dos periódicos que publicaram esses artigos são predominantemente a Holanda, a Inglaterra e os Estados Unidos, o que pode evidenciar a maturidade do mercado de comércio justo nesses países uma vez que a Europa e os Estados Unidos foram precursores nas iniciativas de venda e certificação de produtos do *fair trade* (BARROS et al, no prelo).

2.3.6. Síntese da análise da literatura internacional sobre o comércio justo em administração

Com base no estudo bibliométrico a ser publicado por Barros et al (no prelo) foi possível apontar que as publicações analisadas sobre comércio justo são relativamente recentes e foram crescentes na última década. Apesar disso, não foi possível identificar uma tendência de crescimento ou queda das publicações analisando os últimos 5 anos e uma possível estabilização no período. Sendo um tema presente em importantes periódicos, é importante que se estimule a contínua produção sobre *fair trade* para que o tema se consolide dentro da área de administração. Neste contexto, os pesquisadores filiados a instituições latino americanas e os periódicos latino americanos podem ter um papel de destaque e contribuir para que a América Latina seja um novo centro de conhecimento sobre comércio justo (BARROS et al, no prelo).

Além disso, é possível contribuir para a consolidação do tema na área de administração pela diversificação dos produtos estudados, pesquisando mais sobre artesanato e turismo, por exemplo. Outra possibilidade para estudos futuros é de aplicação dos princípios do comércio justo para a área de serviços (BARROS et al, no prelo).

Com isso, foi possível ter uma visão geral da publicação acadêmica sobre o fair trade na área de administração, deixando claras também as limitações do estudo a ser publicado por Barros et al (no prelo), como a utilização de apenas duas bases de dados, a aplicação de filtros

na coleta de dados e a subjetividade do autor no tratamento dos dados após a coleta e em algumas análises realizadas com a leitura apenas dos resumos dos trabalhos.

A seguir, será apresentada uma consolidação sobre a literatura nacional sobre comércio justo na área de administração.

2.4. A literatura nacional sobre comércio justo na área de administração

Da mesma forma feita com a literatura internacional, este trabalho buscou consolidar parte recente da literatura nacional sobre o comércio justo.

Inicialmente, seria realizada uma busca com o termo "comércio justo" nas mesmas bases de dados do estudo bibliométrico, mas percebeu-se que a expressão era a mesma utilizada para definir o *fair trade* no idioma espanhol. Por esse motivo, visando maior assertividade na busca, foi realizado levantamento utilizando o termo "comércio justo" na base *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell), que congrega 87 periódicos da área de administração, contabilidade e turismo com trabalhos publicados a partir de 2008 (SPELL, 2014a; 2014b). Dessa forma foi possível complementar o referencial teórico deste trabalho com alguns artigos brasileiros recentes sobre comércio justo.

Após se realizar a busca por "comércio justo" no campo "resumo", foi possível encontrar 17 resultados, dos quais 16 eram artigos. Devido à baixa quantidade de trabalhos, não serão adotados os princípios bibliométricos para análise dos dados, e sim uma breve análise de seus conteúdos, bem como utilização de alguns dos artigos encontrados para a complementação do referencial teórico elaborado. Vale destacar que a pequena quantidade de artigos foi uma limitação apontada também por Silva-Filho e Cantalice (2011) em seu estudo bibliométrico que envolveu a coleta de dados de artigos nacionais.

É possível notar que os artigos nacionais diferem dos internacionais no que diz respeito aos produtos estudados. Alguns trabalhos brasileiros são voltados para os produtos agrícolas, como laranja (MACHADO, PAULILLO e LAMBERT, 2008), algodão (BOSSLE et al, 2012), café (MIRANDA e SAES, 2012) e alimentos em geral (SAMPAIO e ALVES, 2013), entretanto, a maior parte dos estudos analisados, como os de Martins e Unterstell (2009), Bastos, Feldmann e Fouto (2014), Tabosa, Fernandes e Paiva Filho (2010), Schmitt e Moretto Neto (2011), Silva, Souza e Riva (2013) e Sampaio, Alves (2013) se referem ao artesanato, o

que pode indicar uma particularidade no comércio justo brasileiro. Ainda foi possível identificar um trabalho que abordava o turismo (SAMPAIO, ALVES e FALK, 2008).

Outra diferença percebida entre os artigos nacionais e internacionais é com relação aos estudos voltados para o consumo de produtos do comércio justo. Os estudos brasileiros pouco evidenciaram essa relação, enquanto era possível notar uma maior atenção às questões referentes à cadeia do comércio justo como um todo, da produção à comercialização. Exemplos destes trabalhos são os desenvolvidos por Machado, Paulillo e Lambert (2008), Martins e Unterstell (2009), Sampaio, Alves e Falk (2008) e Bossle et al (2012).

Com isso, já foi apresentado neste referencial teórico o histórico do comércio justo, sua definição e o estágio da literatura acadêmica internacional e nacional sobre o tema. A seguir serão apresentados os diversos atores envolvidos com a causa que podem formar a referida cadeia do comércio justo mencionada.

2.5. Os diversos atores do comércio justo

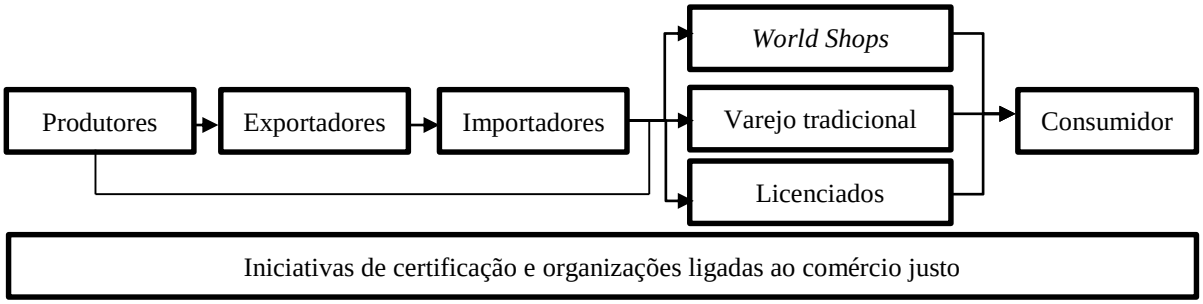
A cadeia do comércio justo pode ser representada por quatro grandes grupos: os produtores, que se encontram em países em desenvolvimento ou do hemisfério sul; as organizações compradoras, que atuam como importadores, atacadistas ou varejistas; as organizações guarda-chuva, que oferecem apoio para o desenvolvimento do comércio justo e; a grande gama de organizações tradicionais, como supermercados, que se envolvem com a causa (MOORE, 2004).

Já Schneider (2012a), ao apresentar os principais atores do comércio justo, ou seja, as partes envolvidas com essa causa, acaba demonstrando uma visão complementar à de Moore (2004), subdividindo e detalhando mais alguns dos quatro principais grandes grupos da cadeia do comércio justo. Para Schneider (2012a), os principais atores são os produtores, os exportadores e importadores, as *world shops*, o varejo tradicional, os licenciados, as iniciativas de certificação e as organizações ligadas ao comércio justo.

A Figura 5 tem como objetivo apresentar esquematicamente como cada ator se insere na cadeia de produção e distribuição do comércio justo, embora seja um modelo bastante simplificado e não tenha a pretensão representar todas as relações possíveis entre os diversos

atores. Além de consolidar a visão de Moore (2004) e Schneider (2012a), é acrescentado o consumidor como um ator fundamental para a complementação da cadeia do comércio justo.

Figura 5. Representação esquemática dos atores do comércio justo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

2.5.1. Os produtores

O comércio justo é uma relação de negócios bastante incomum, com os produtores sendo o principal público (MOORE, 2004). Os produtores são os principais envolvidos no comércio justo uma vez que, segundo Bacon (2005), o surgimento dessa causa se deu justamente para lhes proporcionar um maior acesso ao mercado, um valor adequado pago pelos produtos e também assistência técnica para questões relativas a suas atividades. Schneider (2012a) compactua dessa visão, mencionando que os produtores são o coração do comércio justo que, por sua vez, existe para gerar benefícios para eles.

Há muitos tipos de grupos produtores de comércio justo, variando de uma região para outra e de um produto para outro. Originalmente os produtores de comércio justo eram pequenos agricultores, geralmente organizados em grupos, associações ou cooperativas, mas que atualmente também podem fazer parte de pequenos ou médio negócios, oficinas e fábricas, sejam eles de iniciativas não governamentais ou privadas, desde que monitoradas e em conformidade com os padrões do comércio justo. É relevante destacar que a certificação da FLO International aceita essas diversas configurações, uma vez que elas atendam aos critérios de respeito aos trabalhadores e à legislação trabalhista local ou da Organização Internacional do Trabalho (BOWEN, 2001; WILLS, 2006; SUEIRO, 2006; SCHNEIDER, 2012a).

Sobre o perfil dos produtores, Wills (2006) comenta que o comércio justo começou atendendo aos artesãos, especialmente mulheres e muitas das quais viviam abaixo da linha da pobreza, para lhes oferecer uma oportunidade de saída dessa condição. Já os agricultores ou

produtores de *commodities* como bananas, café, chá ou cacau encontram uma situação um pouco diferente, já que seus produtos são vendidos em grandes quantidades no mercado internacional e estão sujeitos a variações de preço e demanda, bem como às regras da Organização Mundial do Comércio. Nesse contexto, as organizações de comércio justo desempenham um papel relevante na comercialização dessas *commodities* e na atenção dirigida para as desigualdades do comércio internacional.

Como síntese, é possível dividir os produtores em três grupos, de acordo com Sueiro (2006):

a) Artesãos: podem se organizar em grupos, cooperativas ou ainda trabalharem de forma autônoma. São em sua maioria mulheres e sem-terra, com exceção de grupos que trabalham com produtos específicos formados por homens. São o foco do presente trabalho.
b) Pequenos agricultores: fazem parte de cooperativas ou organizações que contribuem para o seu desenvolvimento social. Trabalham geralmente sozinhos com suas famílias, contratando outros trabalhadores apenas de forma sazonal.
c) Trabalhadores: classificação recente de produtores do comércio justo pensada para abranger trabalhadores vulneráveis dos países em desenvolvimento que atuam como contratados e sindicalizados em empresas. As empresas podem ser consideradas parte do comércio justo apenas se os trabalhadores estiverem organizados, se a empresa distribuir as receitas adicionais proporcionadas pelo *fair trade* e promover o desenvolvimento de seus contratados.

Os produtores têm diversos benefícios ao participarem de iniciativas de *fair trade*, não se restringindo ao preço justo pago pelos produtos. O comércio justo não se caracteriza somente como uma prática econômica, mas sim uma forma de estabelecer relações de longo prazo entre produtores e compradores, tendo, portanto, diversos benefícios duradouros e inerentes a essa prática que permitem aos produtores melhorar de forma sustentável suas condições de vida e de toda a comunidade em que esse artesão, agricultor ou trabalhador se encontra. Há também o incentivo à utilização de métodos de produção que sejam ambientalmente responsáveis, o acesso a mercados internacionais, o empoderamento das mulheres, a possibilidade de se realizar investimentos de mais longo prazo pela segurança das parcerias duradouras, a preservação das culturas tradicionais pelo artesanato e o respeito e a valorização das legislações trabalhistas

(BOWEN, 2001; SUEIRO, 2006). Ainda, Bacon (2005) aponta que em momentos de crise, o comércio justo pode diminuir a vulnerabilidade dos pequenos produtores.

Tendo em vista que o comércio justo não se resume ao pagamento de um preço maior pelos produtos, muitos dos benefícios apresentados podem se refletir na qualidade de vida dos produtores (GEIGER-ONETO e ARNOULD, 2011) e até nas suas capacidades empreendedoras (STRAWN e LITTRELL, 2006).

Para compreender como esse potencial melhora na qualidade de vida, Geiger-Oneto e Arnould (2011) apontam que pode-se utilizar indicadores econômicos e sociais já estabelecidos, mas também indicadores que capturem a qualidade de vida subjetiva, cada vez mais frequentes e que podem ser exemplificados pelos sentimentos dos produtores sobre seu bem estar futuro ou o bem estar futuro de seus filhos. É válido destacar que o comércio justo pode fazer diferença no resultado final dos indicadores econômicos, sociais e de qualidade de vida subjetiva se compararmos produtores que participam e não participam de iniciativas de *fair trade*.

Já a capacidade empreendedora dos produtores foi percebida por Strawn e Littrell (2006) em um estudo realizado com artesãos na Índia, que, após terem a oportunidade de trabalhar com as práticas do comércio justo desenvolveram novos negócios e aplicaram três principais competências: o conhecimento técnico do processo produtivo adquirido enquanto trabalhavam em organizações que compartilhavam conhecimento ao invés de protegê-lo; a compreensão da importância da inovação e da novidade no mercado, ao observarem as mudanças sazonais e modismos enquanto trabalhavam na organização e; a percepção da importância de direcionar os seus produtos aos mercados.

Embora tenham sido apresentados trabalhos sobre os impactos e os benefícios do comércio justo para os produtores, esse tipo de estudo e o desenvolvimento de metodologias é importante tanto para os produtores quanto para as organizações que dão apoio para a causa, que, com resultados consistentes, podem avaliar suas estratégias (MOORE, 2004). Visando oferecer um suporte para as pesquisas futuras sobre o impacto do comércio justo para os produtores, Utting (2009) desenvolveu a partir da literatura e outras metodologias o *framework* de avaliação de impacto. Dessa forma, Utting (2009) pretendeu contribuir para facilitar a coleta de evidências do impacto das iniciativas de comércio justo cada vez mais crescentes. O *framework* é dividido em quatro etapas, apresentadas a seguir (UTTING, 2009) e sintetizadas na Figura 4:

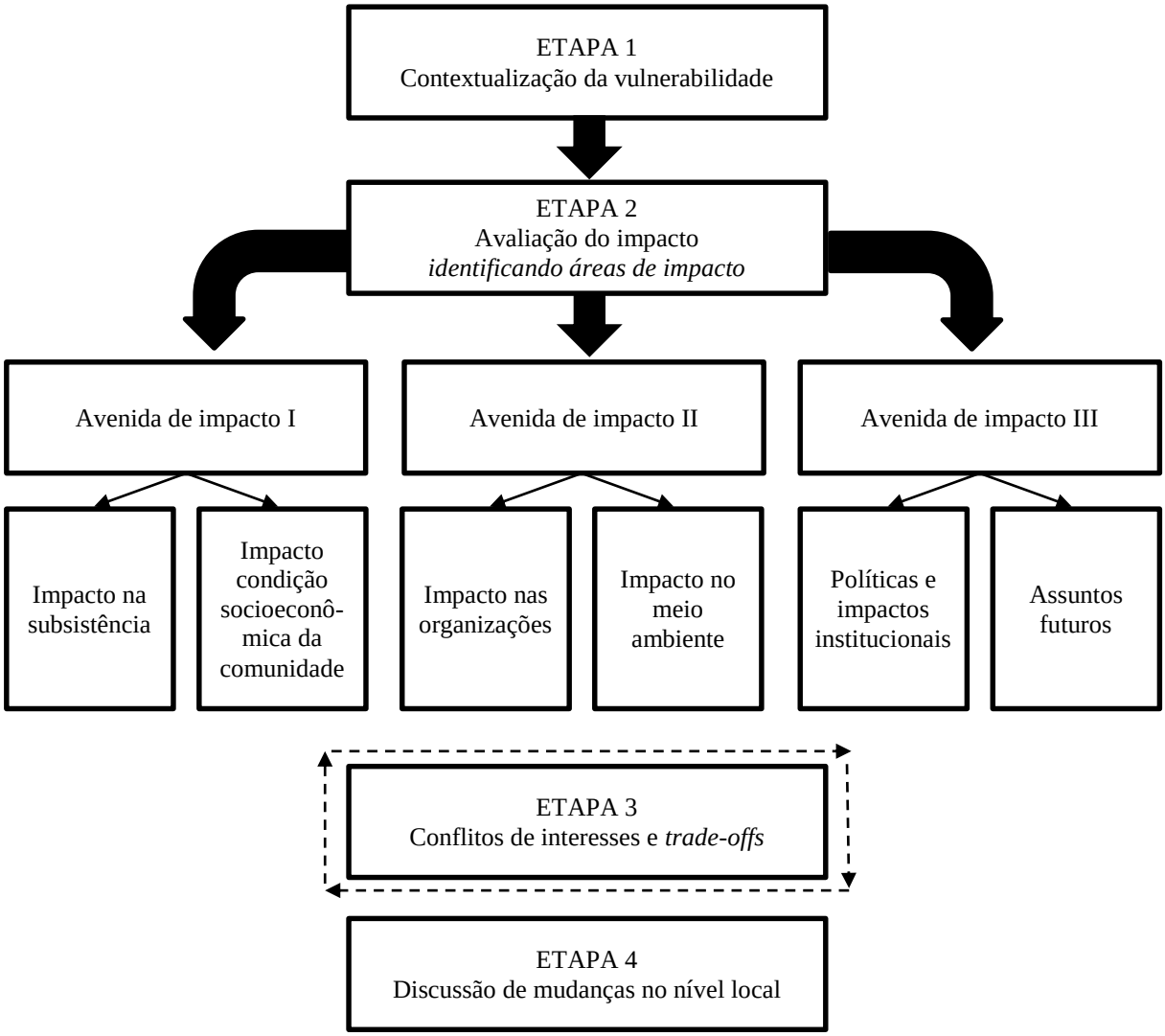
I. Contextualização da vulnerabilidade - etapa dedicada ao entendimento do porquê a iniciativa de comércio justo foi adotada na área em questão e também ao estabelecimento de contatos e redes com os principais públicos envolvidos com a realidade a ser analisada.

II. Avaliação do impacto - etapa que visa oferecer uma visão do impacto em diversas frentes. A primeira frente é relativa ao impacto na subsistência dos produtores, ligando o compromisso com a conduta ética e comércio justo com o atingimento de uma subsistência sustentável; e relativa às condições socioeconômicas dos públicos de interesse da comunidade, para avaliar como as práticas dos comércios ético e justo implicam em mudanças positivas ou negativas nos diversos públicos da comunidade em que os produtores em questão estão inseridos. A segunda frente se refere ao impacto nas organizações, compreendendo qual é a capacidade que as organizações têm de dar suporte para a subsistência dos produtores além da conduta já prevista pelos princípios dos comércios ético e justo para fomentar o desenvolvimento sustentável e; se refere ao impacto no meio ambiente, identificando os problemas ambientais mais relevantes e avaliando se as inciativas de comércio justo têm um impacto direto nesse problema. Por fim, a terceira frente é relativa às políticas e impactos institucionais, avaliando como as leis, políticas e instituições auxiliam a criação de um ambiente mais propício para os produtores e como os comércios ético e justo influenciam a criação de novas leis e políticas a nível local; e é relativa aos assuntos futuros, como a identificação de oportunidades e ameaças para as iniciativas de comércios ético e justo.

III. Conflitos de interesses e *trade-offs* – etapa para avaliação dos diferentes interesses das partes envolvidas nas iniciativas de comércios ético e justo para evitar que algum conflito possa impactar negativamente no desenvolvimento da subsistência sustentável.

IV. Discussão de mudanças no nível local – etapa final voltada para analisar e discutir os dados coletados, identificando áreas prioritárias para desenvolvimento, inovação e melhorias e, com isso, reduzindo o conflito entre públicos estratégicos e contribuindo para o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.

Figura 6. Framework de avaliação de impacto para iniciativas de comércio responsável



Fonte: Adaptado de Utting (2009)

Por fim, pode-se perceber que a literatura apresenta diversos benefícios pessoais e profissionais proporcionados pela lógica do comércio justo aos produtores e suas comunidades. Entretanto, não foi possível encontrar na literatura um trabalho que abordasse seus ganhos competitivos com o encadeamento das proposições estabelecidas neste trabalho, o que justifica a condução do presente estudo e demonstra que seu resultado pode proporcionar novas perspectivas teóricas e novas implicações práticas para o estudo do tema.

2.5.2. Os exportadores

Também conhecidos como *traders*, os exportadores são responsáveis por oferecer apoio aos produtores para garantir que todas as questões operacionais, como logística, fretamento e embalagem para o comércio internacional, sejam realizadas da melhor maneira possível. Sua existência é justificada pela falta de preparo de muitos produtores, o que demanda a profissionalização desse papel de exportador mesmo com o acréscimo de mais um estágio entre o produtor e o consumidor final. Além disso, é importante destacar que, diferentemente de *traders* tradicionais, o objetivo dos exportadores de comércio justo não deve ser a maximização dos lucros, e sim o apoio operacional e organizacional para os produtores, respeitando os princípios do comércio justo e sendo também certificados pela FLO International e pela WFTO (SCHNEIDER, 2012a).

2.5.3. Os importadores

São os grupos que podem ser especializados na importação de produtos do comércio justo ou especialistas em algum produto específico, como, por exemplo, o café. Quando há a especialização no comércio justo, é comum ver que os importadores também atuam na distribuição e no varejo destes produtos, havendo também uma certificação da FLO International para esses grupos. O suporte não fica apenas relacionado ao apoio logístico, mas os importadores também podem apoiar e aconselhar tecnicamente no desenvolvimento de produtos, treinar os produtores em diversas frentes, realizar pagamentos antecipados e garantir um auxilio maior em períodos de dificuldades econômicas e sociais (SCHNEIDER, 2012a).

Os importadores especializados em algum produto específico garantem a distribuição para empresas alimentícias que demandam matéria-prima de comércio justo para seus produtos que já são certificados ou para desenvolver um novo produto (SCHNEIDER, 2012a).

2.5.4. As World Shops

São lojas especializadas em comércio justo que não só vendem os produtos como também realizam atividades de educação e valorização da causa, como palestras, encontros e campanhas locais. Muitas dessas lojas não possuem fins lucrativos e algumas organizações surgiram para permitir maior troca de informações e colaboração entre as *world shops*, como a NEWS! (SCHNEIDER, 2012a).

2.5.5. O varejo convencional

Após a certificação, o comércio justo passou por uma grande transformação, uma vez que o varejo convencional teve a oportunidade de vender produtos do *fair trade* sem serem organizações do comércio justo (BEZENÇON e BLILI, 2009).

Ao assumirem um papel cada vez maior na venda de produtos do comércio justo, o varejo convencional tem grande importância na divulgação dessa causa e das certificações adotadas e aplicadas aos produtos, potencializando o sucesso do comércio justo. São representados por lojas e grandes redes que realizam a venda de produtos do comércio justo de forma não exclusiva e parecem não prejudicar os resultados das *world shops.* Os varejistas tradicionais também podem adotar diferentes estratégias e formas de se relacionar com o comércio justo, com níveis de envolvimento com a causa distintos (LUBKE, 2006; BEZENÇON e BLILI, 2009; SCHNEIDER, 2012a).

Ao passo em que os varejistas tradicionais permitem uma aproximação de um público consumidor maior, esses diferentes níveis de envolvimento com a causa podem acarretar em uma não comunicação adequada da proposta do comércio justo. Isso permite o questionamento de quais podem ou devem ser os requisitos de empresas para a distribuição de produtos do *fair trade*. Em outras palavras, deve-se manter a venda dos produtos nos grandes varejistas e a venda de mensagem do comércio justo em canais alternativos de venda (BEZENÇON e BLILI, 2009)?

2.5.6. Os licenciados

São empresas que recebem o dinheiro de beneficiamento ou comercialização dos produtos do comércio justo, devendo respeitar todos os critérios do *fair trade* aplicados ao produto em questão e também pagar uma taxa anual pelo uso da certificação (SCHNEIDER, 2012a).

2.5.7. Os consumidores

Os consumidores são o ponto final da cadeia do comércio justo apresentada pela Figura 5. As iniciativas de *fair trade* dependem do consumo final de seus produtos e, por isso, os consumidores têm grande importância na sustentação dessa causa. Essa visão é partilhada por

Lubke (2006, p. 68), ao afirmar que "o sucesso do movimento do comércio justo depende da disposição dos consumidores em comprar produtos de comércio justo regularmente."

A relação dos consumidores com a causa do comércio justo é motivadora de diversos estudos encontrados na literatura acadêmica sobre o *fair trade*, conforme apresentado por Barros et al (no prelo). Alguns exemplos de como a relação de consumo é abordada pela literatura serão apresentados a seguir, sendo estes os artigos relacionados aos consumidores mais citados no estudo bibliométrico realizado.

Para compreensão inicial do perfil do consumidor de comércio justo, Doran (2009) realizou um trabalho para identificar quais eram os valores preponderantes em consumidores de comércio justo nos Estados Unidos. Como resultado, foi possível notar que os valores de universalismo e benevolência eram mais presentes nos consumidores intermitentes do comércio justo, enquanto a benevolência era menos presente nos consumidores fiéis à causa, o que pode indicar que ao se envolver mais com o comércio justo, o indivíduo deixa de se focar no bem estar de um grupo, representado pela benevolência, e passa e se priorizar o bem estar de todas as pessoas. Esta é uma primeira distinção possível de ser feita com relação ao envolvimento dos consumidores com comércio justo.

Já o estudo realizado por De Pelsmacker et al (2005) sobre consumo ético utilizando como base o café de comércio justo, aponta que ao se estudar qual é a importância dos atributos éticos no comportamento de compra é necessário considerar alguns aspectos. Primeiramente, o comportamento de consumo ético não deve ser mensurado por meio de atitudes explícitas, mas sim utilizando medidas que estejam ligadas ao real comportamento de compra. Complementarmente, o comportamento de consumo pode ser baseado em uma tomada de decisão com diversos atributos, podendo ou não o atributo ético ser relevante e, por isso, na pesquisa os consumidores devem ser confrontados com situações realistas nas quais diversos atributos de compra são levados em consideração. Ainda, deve-se levar em conta o preço como uma razão da diferença entre atitude e comportamento e a disponibilidade de se pagar por um produto de comércio justo. Por fim, De Pelsmacker et al (2005) apontam que nem todos os consumidores estão dispostos a comprar produtos éticos da mesma maneira e dimensões éticas diferentes apresentadas podem impactar na propensão ou não ao consumo. Em seu estudo, os autores encontram uma discrepância entre o comportamento de compra e a atitude reportada pelos consumidores frente aos produtos éticos, e consideraram os *fair trade lovers* e os *fair trade likers*, clusters identificados entre os consumidores pesquisados, uma grande parcela de

mercado que poderia ser mais explorada com ações de comunicação e de marketing bem direcionadas.

Seguindo na mesma linha de pesquisa, De Pelsmacker e Janssens (2007) realizaram um estudo para desenvolver um modelo de comportamento de compra de comércio justo, identificando que o conhecimento sobre o *fair trade*, preocupação e ceticismo com relação ao *fair trade*, e a quantidade e qualidade percebida de informações sobre o comércio justo influenciam no comportamento de compra. Segundo os autores, o conhecimento, a preocupação e o ceticismo sobre o comércio justo, muitas vezes relacionados à falta de confiança de que a compra efetivamente contribua para a redução da pobreza e para outros objetivos inerentes ao *fair trade*, têm efeito no interesse e no gosto pelo produto bem como na aceitabilidade do preço. Por fim, De Pelsmacker e Janssens (2007) destacam a importância de trabalhos de comunicação e engajamento para ampliar o conhecimento sobre o comércio justo, visando a diminuição do ceticismo e o aumento da atitude de compra positiva dos produtos de *fair trade*.

Já Castaldo et al (2009) avaliam a percepção dos consumidores sobre a responsabilidade social corporativa das empresas e como essa percepção pode afetar ou não a intenção de compra desses consumidores. Os autores realizaram o estudo a partir de cadeias varejistas de comércio justo e argumentam que a certificação tem papel importante na confiança estabelecida pelos consumidores com os negócios que vendem os produtos que a possuem, embora não excluam o papel que os varejistas devem desempenhar em relação ao *fair trade*. Também, Castaldo et al (2009) identificaram em seu estudo que a confiança no varejista se relaciona com a confiança nos produtos do comércio justo e que essa confiança no *fair trade* torna os consumidores mais leais às marcas e dispostos a pagar um preço premium pelos produtos.

Pesquisando especificamente a questão do preço premium, Arnot, Boxall e Cash (2006) realizaram um experimento com o objetivo de avaliar a elasticidade da demanda em função de alterações no preço do café certificado pelo comércio justo em comparação ao café tradicional. Como resultado, pode-se destacar que os produtos de *fair trade* possuem uma elasticidade menor na demanda em função do preço quando comparados aos outros produtos, bem como não foi possível observar um crescimento na demanda de produtos tradicionais com o aumento do preço dos produtos de *fair trade*. Esse comportamento sugere que para os consumidores de comércio justo, o preço não é um fator preponderante de decisão de compra, enquanto que os demais consumidores parecem dispostos a comprar o café do comércio justo quando o preço dos produtos tradicionais aumenta.

Também complementando o entendimento do consumidor de comércio justo com um dos trabalhos mais citados no estudo bibliométrico realizado, Tanner e Kast (2006) pesquisaram sobre o que influencia o consumo verde, levando em consideração fatores pessoais, como atitudes, normas e conhecimento, e fatores contextuais do consumidor, como características socioeconômicas, de educação, ocupação e condições de vida. Tanner e Kast (2006) apontam como um dos resultados de seu estudo que uma atitude positiva frente ao comércio justo é um dos principais facilitadores para o consumo verde, enquanto que o conhecimento adequado é necessário para a adoção de um comportamento adequado, mesmo que não tenha sido evidenciada uma relação tão forte entre essas variáveis.

O que é possível notar a partir destes estudos é que o comércio justo se apresenta como uma alternativa para os consumidores conscientes, que podem se dispor a pagar um preço premium pelos produtos de *fair trade* desde que estejam sensibilizados e bem informados sobre a causa, quebrando assim alguns ceticismos e garantindo maior alcance da mensagem proposta pelos princípios do comércio justo. Para isso as organizações ligadas ao comércio justo e as iniciativas de certificação possuem um papel importante.

Lubke (2006) complementa essa visão ao mencionar que cada vez mais organizações do comércio justo estão convencidas do poder do marketing para o cumprimento dos objetivos propostos, entretanto, é destacado que o marketing vai além da comunicação. Para Lubke (2006), é necessário se pensar também nos produtos em si, na política de precificação, na comunicação e na distribuição, destacando ainda que a decisão de se ter uma distribuição no varejo tradicional foi um acerto para a disseminação do comércio justo.

O autor ainda apresenta o chamado quadrado mágico do marketing do comércio justo, a partir das seguintes frentes: a credibilidade, que é o ativo mais precioso e sensível das organizações de comércio justo; a qualidade dos produtos, que ganha importância no momento de convencer consumidores tradicionais a comprarem os produtos de comércio justo; o preço, que deve ser atrativo não apenas para consumidores usuais que estão dispostos a pagar um preço extra pelos produtos do *fair trade*, mas também para os novos consumidores que possuem um teto de preço diferente; e, por fim, a disponibilidade e acessibilidade aos produtos, que devem permitir ao consumidor encontrar o produto que deseja com maior facilidade. Tudo isso trabalhado de forma balanceada e suportado pela informação e comunicação pode fazer com que os esforços para tornar mais comum o hábito de compra de comércio justo sejam cada vez mais exitosos (LUBKE, 2006).

Por fim, é possível consolidar que os indivíduos podem ter diferentes níveis de envolvimento com o consumo sustentável (MCDONALD et al, 2006) e com o comércio justo. Portanto, é importante compreender qual o perfil de cada grupo de consumidores para a realização de ações direcionadas e suportadas pelas organizações ligadas ao comércio justo (LUBKE, 2006).

2.5.8. Iniciativas de certificação e organizações ligadas ao comércio justo

A estrutura para que o comércio justo tenha esse desenvolvimento no mundo é suportada por diversas organizações (GENDRON, BISAILLON e RANCE, 2009; STENN, 2013). Pode-se destacar como organizações globais surgidas a partir de meados dos anos 80 e apresentadas anteriormente no trabalho:

a) *Fair Trade Labelling Organizations International* (FLO International): organização sediada na Alemanha que congrega três redes produtoras e 25 organizações que comercializam e promovem o comércio justo. Após divisão, possui uma unidade responsável pelo apoio aos produtores e outra responsável pela auditoria (SCHNEIDER, 2012a; FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2014).
b) *European Fair Trade Association* (EFTA): associação estabelecida na Holanda com 10 importadores de comércio justo em nove países da Europa, que transacionam com mais de 370 fornecedores. A EFTA tem como objetivo incentivar a cooperação e a coordenação entre seus membros por meio de reuniões, circulação de informações, manutenção de um banco de fornecedores, entre outras ações, facilitando o processo de importação dos produtos de comércio justo (SCHNEIDER, 2012a; EFTA, 2014).
c) *International Fair Trade Association* (IFAT): fundada em 1989, desde o ano de 2009 faz parte da *World Fair Trade Organization* (WFTO). Atualmente é uma rede global de organizações produtoras, comercializadoras, exportadoras, importadoras, atacadistas e varejistas que representam a cadeia de suprimentos do comércio justo. Tem como objetivo aplicar os princípios do comércio justo de forma a melhorar a vida dos produtores e suas comunidades (SCHNEIDER, 2012a; FACES DO BRASIL, 2014b; WFTO, 2014).
d) *Network of the European World Shops* (NEWS!): criada em 1994, congregou os lojistas das *world shops* na Europa, espaços especializados em comércio justo e que promovem a disseminação da causa. Atualmente também foi incorporada pela WFTO (SCHNEIDER, 2012a).

e) *World Fair Trade Organization* (WFTO): rede global de organizações que representam a cadeia de suprimentos do comércio justo, estando entre os membros os produtores, os comerciantes, os exportadores, importadores, atacadistas e varejistas. Atualmente a WFTO incorpora a IFAT e a NEWS! (SCHNEIDER, 2012a; WFTO, 2014).

No Brasil, Schneider (2012b) destaca outras organizações, como:

a) o Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (FACES do Brasil), surgido em 2001 como plataforma de articulação entre organizações não governamentais, produtores e representantes do governo, tem como missão o fomento e a construção do comércio justo e solidário (FACES DO BRASIL, 2014a);
b) a Articulação Brasileira de Empreendimentos do Comércio Justo e Solidário (ECOJUS Brasil);
c) a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), criada juntamente com o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES) pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Com isso, pode-se notar que o comércio justo no mundo foi e é suportado por grandes articulações que fomentaram seu desenvolvimento e organização. No Brasil, apesar de recente, o comércio justo já conta com o suporte de organizações articuladoras e também do próprio governo por meio de uma secretaria, o que pode ser um indicativo de que a causa ganha relevância no país.

2.5.9. Abordagens sobre a cadeia do comércio justo

Embora tenha sido apresentada uma representação esquemática dos atores do comércio justo e cada um deles tenha seu detalhamento no trabalho, foi possível encontrar na literatura alguns estudos sobre a cadeia como um todo e é comumente utilizada a expressão de rede de comércio justo para designar a relação entre os diversos atores, que, segundo a WFTO (2011) e Steen (2013), teve grande importância para impulsionar a causa.

Para abordar a cadeia do comércio justo, alguns autores utilizam a ótica da cadeia de valor e da cadeia de valor global, como são os casos de Pastakia (2012) e Reed (2009). Já Raynolds (2002; 2009) e Ponte e Gibbon (2005) abordam cadeias de valor e redes de

commodities, porém com um foco maior em suas governanças, coordenação e relação entre produtor e comprador.

Já na literatura brasileira, é possível citar o trabalho de Machado, Paulillo e Lambert (2008), que analisa a cadeia do comércio justo também com o objetivo de estudar as estruturas de governança e coordenação entre os atores brasileiros e franceses envolvidos com a citricultura. Por sua vez, Martins e Unterstell (2009) analisam um caso de comércio justo a partir da relação entre os atores envolvidos, enquanto Sampaio, Alves e Falk (2008) e Sampaio, Alves (2013) utilizam o conceito de arranjo socioprodutivo de base comunitária para analisar os casos de comércio justo em seus trabalhos, um paralelo claro com os clusters e os arranjos produtivos locais.

Já Davies (2009) utiliza uma abordagem de rede de negócio para tratar da cadeia do comércio justo. O autor aponta que a abordagem de redes recebe pouca atenção na literatura de comércio justo, sendo que nenhum trabalho à época havia ainda explorado como os relacionamentos interorganizacionais contribuíram para formar uma base competitiva para empresas de comércio justo e, tampouco, quais eram os benefícios proporcionados pelas redes às empresas de comércio justo.

Após identificar essa lacuna, Davies (2009) avalia a importância de alianças interorganizacionais e redes para o sucesso do mercado de comércio justo no Reino Unido e, a partir de sua análise, é possível identificar que as alianças e redes foram propositalmente estabelecidas no comércio justo e influenciaram a competitividade e o sucesso de pequenas empresas envolvidas com o *fair trade*. Como principais benefícios das parcerias, Davies (2009) aponta o desenvolvimento competitivo dos parceiros, o compartilhamento de conhecimentos e informações entre os parceiros e o desenvolvimento ideológico que pode contribuir para a perpetuação da causa nas organizações. Já os fatores que afetam o sucesso das parcerias foram definidos por Davies (2009) como a escolha do parceiro que contribua com os três benefícios apresentados, a utilização desse parceiro para alavancar ao máximo a rede, e a gestão dos parceiros para maximizar os benefícios. Por fim, Davies (2009) defende que as redes melhoram as vendas e a lucratividade das empresas de comércio justo ao permitirem maior integração, visibilidade no mercado e conhecimentos complementares.

Após o levantamento teórico sobre *fair trade*, foi possível identificar, principalmente na literatura internacional, a mesma lacuna apontada por Davies (2009) sobre a aplicação de

modelos de relacionamentos interorganizacionais em comércio justo, apesar de diversos indícios, entre os quais o próprio trabalho de Davies (2009), apontarem para uma convergência entre os temas.

Portanto, a seguir será apresentada a literatura sobre relacionamentos interorganizacionais para identificar as convergências com o comércio justo e os ganhos competitivos que podem ser pesquisados neste trabalho para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

2.6. Redes interorganizacionais

A partir do século XX, mudanças ocorreram no contexto organizacional, como por exemplo, o desenvolvimento de uma economia informacional, global e em rede. Nesse cenário, houve um aumento da competição entre as empresas, e as organizações isoladas deixaram de ter a devida capacidade para sobrevivência e desenvolvimento. A competição passou a se dar entre redes de empresas que cooperavam e combinavam recursos para lidar com a incerteza ambiental nos ambientes cada vez mais turbulentos (GULATI e GARGIULO, 1999; CASTELLS, 1999; KWASNICKA, 2006; DUTRA, ZACCARELLI e SANTOS, 2008).

O conceito de redes não é novo e abrange diversas áreas do conhecimento. Um exemplo de como as redes são abordadas na sociologia é o trabalho desenvolvido por Granovetter (1973; 1985) sobre a importância dos relacionamentos, laços fortes e fracos, e seu impacto nas atividades econômicas. Em administração, desde o desenvolvimento do conceito de sistemas os pesquisadores abordam as relações e interações das empresas, sendo que as teorias organizacionais mais pertinentes para o estudo são as da teoria de sistemas e a teoria pós-contingencial (ZACCARELLI et al, 2008; KWASNICKA, 2006). Entretanto, mesmo não sendo um conceito novo e ainda que a capacidade competitiva das redes fosse tacitamente conhecida, o ocidente deu maior atenção à temática apenas com o sucesso de empresas japonesas nos anos 80 e 90 (FLEURY e FLEURY, 2005; ZACCARELLI et al 2008). Mais recentemente, a análise das redes nas quais as organizações estão inseridas passou a ser fundamental para se compreender a condução individual dessas empresas (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

Já na literatura, trabalhos sobre os relacionamentos interorganizacionais são bastante comuns, principalmente em periódicos de gestão, economia e sociologia (BARRINGER e

HARRISON, 2000). Nessa literatura, muitas definições e tipologias são apresentadas (KWASNICKA, 2006), sendo que algumas sínteses serão abordadas neste trabalho. O próprio termo rede causa algumas confusões, já que muitos autores ainda utilizam os termos de parceria, alianças estratégicas, relacionamentos interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordo colaborativos (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007).

Como forma de unificar diversos conceitos apresentados, Kwasnicka (2006, p. 31) sintetiza as redes interorganizacionais como

> [...] estruturas dinâmicas, virtuais e flexíveis de produção e venda de bens e serviços e de geração de novas tecnologias. Baseiam-se na interdependência de seus parceiros, que constroem conjuntos sinérgicos, cuja força resultante é sempre maior que a soma das forças de seus componentes, com a vantagem de esses não perderem suas identidades e características individuais.

A partir dessa definição, vale ressaltar que Kwasnicka (2006) aponta que nas redes interorganizacionais a cooperação deve se sobressair em relação à competição. Essa relação entre cooperação e competição é relevante e motivou estudos como o de Bengtsson e Kock (1999), que aponta que a relação das empresas com seus competidores podem se dar de quatro maneiras distintas levando em consideração o *trade-off* entre competição e cooperação: coexistência, quando não há trocas econômicas, apenas sociais e de informação; cooperação, com trocas frequentes de informações, negócios e sociais; concorrência, quando uma empresa segue a outra em suas ações e; coopetição, quando a relação pode ter trocas econômicas e não econômicas.

2.6.1. Tipologias e configurações de redes interorganizacionais e as redes de cooperação

Como já mencionado por Kwasnicka (2006) e corroborado pelo exposto por Provan, Fish e Sydow (2007), há uma pluraridade de definições e classificações das redes interorganizacionais. Este trabalho não visa fazer um exaustivo levantamento e apresentará algumas sínteses encontradas na literatura.

O trabalho de Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007) apresenta uma consolidação realizada a partir de um estudo bibliográfico para a classificação tipológica das redes interorganizacionais. O resumo dessa proposta está apresentado no Quadro 4.

INDICADORES	TIPOLOGIA
a) Direcionalidade	Vertical Horizontal
b) Localização	Dispersa Aglomerada
c) Formalização	Base contratual formal Base não contratual
d) Poder	Orbital Não orbital

Quadro 4 Resumo da classificação tipológica
Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007, p.110)

Segundo os autores (2007), a primeira distinção que pode ser feita é com relação à direcionalidade, que diferencia as redes em: verticais, quando são formadas por empresas não concorrentes especializadas em cada etapa do processo e; horizontais, nas quais as empresas são concorrentes em determinado mercado. Vale ressaltar que as organizações podem fazer parte de redes verticais e horizontais ao mesmo tempo.

A segunda diferenciação é feita com relação à localização, distinguindo as redes dispersas, tipicamente verticais que realizam trocas de bens e serviços por meio de uma intensa logística, das redes aglomeradas, que contam com uma proximidade geográfica e com relações além do que é estritamente comercial. Nas redes aglomeradas também é possível encontrar instituições de suporte empresarial, como universidades e centros de pesquisa (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNES-FERNÁNDEZ, 2007).

Ainda de acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007), a terceira distinção pode ser feita a partir da formalização das redes, encontrando aquelas com base contratual formal, estabelecidas para evitar comportamentos oportunísticos que podem lesar uma das partes, e aquelas com base contratual informal, estabelecidas com base na confiança. É importante destacar que não há um modelo adequado para a redes e que diferentes situações podem demandar diferentes tipos de acordo entre as organizações.

Por fim, Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007) fazem uma distinção com relação ao poder, que pode ser: orbital, quando há uma relação de hierarquia e um centro de poder ao redor do qual outras empresas circulam; e a rede não orbital, quando todas as organizações têm o mesmo poder de tomada de decisão.

Após essa compreensão sobre a classificação tipológica das redes, também é necessário explorar possíveis modelos de redes interorganizacionais. Entretanto, como já mencionado, há uma grande pluralidade de classificações.

Para exemplificar alguns desses modelos, abaixo será detalhada a visão de Kwasnicka (2006) e Barringer e Harrison (2000). A opção por essas duas visões se dá por terem sido apresentadas em trabalhos que, à sua maneira, consolidavam parte da literatura sobre o tema. Ainda, com esses dois exemplos é possível perceber sinergias e contradições entre os diversos modelos apresentados.

Kwasnicka (2006) sintetiza os modelos e configurações de redes interorganizacionais em cadeia de suprimentos, consórcio de empresas, Arranjos Produtivos Locais (APL) e clusters. Já Barringer e Harrison (2000) fazem uma classificação a partir de ligações mais próximas ou menos próximas entre as organizações que compõe esse relacionamento interorganizacional. Para eles, os relacionamentos podem ser *joint ventures*, redes, consórcios, alianças, *trade associations* e diretorias interligadas. A definição de cada uma das configurações de Kwasnicka (2006) e Barringer e Harrison (2000) pode ser vista no Quadro 5.

		AUTORES	
		KWASNICKA, 2006	BARRINGER e HARRISON, 2000
TIPOS DE REDES	Consórcio	Alianças estratégicas para ampliação do poder competitivo frente aos grandes competidores de determinado segmento com a união de recursos das diversas empresas presentes no consórcio.	Relação de íntima ligação com joint ventures especializadas, que reúnem empresas com um objetivo em comum, principalmente na área de desenvolvimento tecnológico.
	Cadeia de suprimentos	Redes com trocas de produtos ou serviços entre as empresas desde o fornecimento de matéria-prima até a venda do produto final aos consumidores.	-
	Arranjos Produtivos Locais (APL)	Organização de pequenas e médias empresas que cooperam para o desenvolvimento da atividade principal dessas empresas. São especificamente produtivos.	-
	Clusters	Concentrações geográficas de empresas interconectadas que competem entre si em um mesmo negócio ao mesmo tempo em que cooperam. Diferem do APL por não serem especificamente de produção.	-
	Franquias	Venda dos direitos limitados de uma marca de uma franqueadora, o foco da rede, para as franqueadas.	-
	Joint Ventures	-	Relação de íntima ligação na qual há a criação de uma nova entidade a partir dos recursos de duas ou mais empresas.
	Redes	-	Relação de íntima ligação na qual uma empresa central coordena diversas interligações com outras empresas, permitindo a especialização entre elas.
	Alianças	-	Relação de fraca ligação na qual há troca entre duas ou mais empresas sem se estabelecer nenhuma propriedade conjunta.
	Trade Association	-	Relação de fraca ligação com a formação de uma nova organização por empresas de um mesmo setor para a prestação serviços variados aos associados.
	Diretorias Interligadas	-	Relação de fraca ligação na qual executivos ocupam posição no conselho de outras empresas.

Quadro 5 Síntese das classificações de redes
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O que fica claro pela síntese do Quadro 5 é que os dois autores são bastante complementares, cada um apresentando configurações diferentes de redes interorganizacionais. É possível perceber também que ambos se referem aos consórcios, porém com descrições distintas. Além disso, Kwasnicka (2006) define os consórcios como um tipo de aliança estratégica, que é uma outra configuração segundo Barringer e Harrison (2000).

Dessa forma, este trabalho não visa apontar uma visão correta ou errada sobre o tema ou tampouco exaurir todas as classificações abordadas na literatura, mas sim demonstrar que há na produção científica diversas visões sobre as redes interorganizacionais, como apontado por Kwasnicka (2006) e por Provan, Fish e Sydow (2007).

Portanto, como o presente estudo visa analisar os ganhos competitivos dos artesãos partindo da proposição de que por estarem inseridos em uma iniciativa de comércio justo, eles fazem parte de uma configuração com características similares à de uma rede de cooperação, a definição mais importante independentemente da configuração da rede em si é a de redes de cooperação.

Para aplicar o modelo de ganhos competitivos apresentado por Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008), a definição que será adotada por este trabalho para redes de cooperação será a mesma apresentada por Verschoore (2006) e que pautou os referidos trabalhos sobre ganhos competitivos. Segundo Verschoore (2006, p. 60), as redes de cooperação podem ser caracterizadas como

> A organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém a sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide sistematicamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características.

Essa conceituação apresentada possui algumas semelhanças com a definição de redes interorganizacionais de Kwasnicka (2006), mas, mais do que isso, ela revela alguns indícios de que o comércio justo se aproxima do modelo de uma rede de cooperação, ainda que com algumas particularidades.

As principais semelhanças entre o comércio justo e as redes de cooperação serão analisadas a seguir a partir de extratos da definição apresentada por Verschoore (2006) confrontados com a conceituação, os princípios e as características do comércio justo, previamente esclarecidos neste trabalho:

a) Organização composta por grupo de empresas com objetivos comuns: o objetivo do comércio justo é beneficiar o produtor e a comunicação da causa (no caso brasileiro há também a preocupação com a valorização cultural e étnica), e deve ser compartilhado por todos os atores presentes em sua cadeia. A definição e

disseminação de princípios fundamentais e características do comércio justo, bem como a sistematização de critérios para certificação dos produtos, fazem com que o alinhamento entre o objetivo em comum e as ações desenvolvidas pelos atores da cadeia seja constante.

b) Prazo ilimitado de existência: um dos princípios do comércio justo é a construção de relacionamentos transparentes e de longo prazo com os produtores, sem uma limitação de tempo.
c) Escopo múltiplo de atuação: o escopo múltiplo de atuação no comércio justo pode ser entendido tanto como os diversos atores envolvidos na cadeia (produtores, exportadores, importadores, revendedores, consumidores e organizações de apoio) que partilham do objetivo em comum, quanto como os diversos produtos que são comercializados (café, artesanato, mel, algodão, cacau, entre outros).
d) Cada membro participa diretamente das decisões e divide sistematicamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos: o comércio justo tem como princípio o empoderamento dos produtores, o que pode ser um indicio de seu envolvimento com a participação nas decisões ainda que não haja uma nova organização formalmente estabelecida. Já com relação à divisão dos ganhos, há uma íntima relação com o comércio justo uma vez que uma das primeiras associações feitas com a causa é a do preço justo, pelo qual o valor final pago por um produto é distribuído de maneira justa entre os membros da cadeia. A relação transparente, outra característica presente na definição do comércio justo, pode impactar tanto na participação direta de todos os membros com as decisões quanto se relaciona diretamente com a divisão dos ganhos alcançados, já que geralmente é exposto de forma clara e transparente para todos os membros da cadeia como cada ator do comércio justo está sendo remunerado. Por fim, outros benefícios são proporcionados aos produtores, como capacitações, empoderamento, garantia de direitos, entre outros mencionados nas definições, princípios e características do comércio justo.

Após analisar as principais semelhanças, serão também apresentadas potenciais diferenças entre o comércio justo e as redes de cooperação. As diferenças são relevantes para identificar possíveis limitações ao se propor um alinhamento teórico entre o comércio justo e as redes de cooperação, e são descritas a seguir:

a) Organização composta por um grupo de empresas: no comércio justo é possível encontrar diversas naturezas jurídicas entre os membros da cadeia. Os produtores

podem se organizar em grupos, associações, cooperativas, empresas ou até mesmo trabalhar de forma autônoma. Além disso, os outros atores do comércio justo podem ser empresas, organizações não governamentais e até mesmo o próprio governo se, por exemplo, considerarmos a Secretaria Nacional de Economia Solidária um membro da cadeia no Brasil.

b) Formalmente relacionadas: não há necessariamente a formalização de uma nova organização no comércio justo, e um dos seus princípios é o de ter o comércio justo como um contrato social, que pode intuir algumas relações informais implícitas. Além disso, pela definição e pelos critérios e características do comércio justo, não há como avaliar se a relação entre os membros da cadeia é formal ou não, embora o princípio de defesa de direitos trabalhistas dos produtores possa ser um indício de que a formalização é necessária em determinados casos.
c) Cada membro mantém a sua individualidade legal: como mencionado, no comércio justo os membros podem ter diferentes naturezas jurídicas, incluindo produtores autônomos e que trabalham em empresas.

Com essa análise à luz do referencial teórico de comércio justo e da definição de redes de cooperação, foi possível perceber que existem semelhanças e diferenças entre os conceitos, embora as semelhanças se demonstrem mais proeminentes. É possível dizer que a principal diferença entre o modelo de rede de cooperação e os princípios do comércio justo é que neste último não necessariamente há a presença dos elementos formais e a existência de uma nova organização, apontados por Verschoore (2006) como fundamentais para a gestão de redes de cooperação. Por outro lado, a relação guiada pelos princípios do comércio justo pode contribuir para que haja comprometimento entre os diversos atores e não somente um benefício voltado para a empresa central, como menciona Verschoore (2006) no caso de redes formadas por empresas com assimetria de relacionamentos. É válido destacar também que Verschoore (2006) aponta a participação do poder público no fomento às redes de cooperação, ainda que não em sua definição, o que não se pode verificar nos princípios do comércio justo de forma direta.

Por acreditar nesse alinhamento teórico e a partir da constatação de que a abordagem de redes já foi utilizada, ainda que pouco, para se analisar casos de comércio justo (DAVIES, 2009), foi desenhada uma relação na qual uma rede de cooperação pode ser uma variável dependente do comércio justo. Em outras palavras, supõe-se que ao cumprir os princípios do comércio justo, um modelo com características similares à uma rede de cooperação pode ser

constituído e os produtores, no caso desse trabalho os artesãos, assim como outros membros da cadeia do comércio justo, passam a integra-lo.

Com isso, define-se a primeira proposição deste estudo:

Proposição 1: ao participarem de iniciativas de comércio justo, artesãos podem integrar uma configuração com características similares às de redes de cooperação.

A seguir serão apresentados motivadores para se estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, visando identificar quais ganhos possíveis são proporcionados pelas redes.

2.6.2. Motivações para a formação das redes interorganizacionais

Conforme apresentado, é conhecido que as empresas estão se organizando em redes e que um novo ambiente competitivo foi um impulsionador para esses modelos. Entretanto, é importante questionar: quais são os motivadores para se estabelecer um relacionamento interorganizacional? Qual é o racional para se explicar a formação destes arranjos? Quais são os ganhos proporcionados pelas redes a seus integrantes? Para responder a estes questionamentos, a seguir será dada continuidade à revisão da literatura sobre redes interorganizacionais e redes de cooperação.

Barringer e Harrison (2000), para tentar identificar qual era o racional para se estabelecer um relacionamento interorganizacional, realizaram um aprofundamento na literatura e identificaram seis grandes paradigmas teóricos que podem explicar a sua formação:

a) Custos de transação: foca em como uma organização estrutura suas atividades para minimizar seus custos de produção e transação. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois este pode reduzir as incertezas causadas por falhas no mercado e reduzir custos oriundos de hierarquias.
b) Dependência de recursos: baseada na teoria de sistemas abertos, aponta que as organizações devem realizar trocas com seus ambientes para obter recursos. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois nele as organizações podem exercer poder ou controle sobre outras que possuem poucos recursos ou a organização pode fazer parte de um relacionamento interorganizacional para sanar uma necessidade de recurso.

c) Escolha estratégica: tem como base os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois este pode aumentar a capacidade da empresa de entregar produtos superiores e serviços de forma eficiente, bem como para diminuir a competição em determinado setor.
d) Teoria dos *stakeholders*: defende que as organizações estão no centro de uma rede interdependente de públicos estratégicos, que devem ser levados em consideração na tomada de decisão e realização de negócios. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois com ele as organizações podem alinhar seus interesses com os de seus *stakeholders* e diminuir as incertezas do ambiente.
e) Teoria da aprendizagem: se preocupa com o processo que leva ao aprendizado organizacional e tem como chave a capacidade de absorção. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois as organizações podem absorver o máximo possível de conhecimento de seus parceiros para aumentar suas competências e seu valor.
f) Teoria institucional: sugere que ambientes institucionais pressionam as organizações para que elas respeitem as normas sociais. É um racional para se estabelecer o relacionamento interorganizacional pois com este é possível obter legitimidade.

É válido destacar que aparentemente o relacionamento interorganizacional originado e guiado pelos princípios do comérico justo se baseia na visão de escolha estratética.

Já Kwasnicka (2006), a partir do trabalho de Barringer e Harrison (2000), sintetiza oportunidades e ameaças para a formação das redes interorganizacionais conforme apresentado no Quadro 6. A autora (2006) ainda destaca que as ameaças são perfeitamente controláveis, ao passo em que as oportunidades são ganhos organizacionais, justificando a formação dos relacionamentos interorganizacionais.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Permitir acesso a capital, conhecimento, mercado, tecnologia, e processos produtivos.	Perder a tecnologia para parceiro que já seja competidor ou venha a se tornar um.
Possibilidade de expandir seu volume de produção sem aumentar custos fixos.	Dificuldade em gerenciar particularidades, como cultura, processos e sistemas.
Possibilidade de se globalizar com acesso a mercados externos.	Geração de dependência, quando um parceiro é mais forte que os demais.
Usar as habilidades conjuntas para desenvolver novos produtos ou serviços e entrar primeiro no mercado, gerando vantagem competitiva.	Dificuldades de adaptar-se a novas culturas organizacionais que podem gerar desconfianças, falta de lealdade e comportamento oportunístico.
Aumentar a capacidade de pressão coletiva sobre o governo, no sentido de obter políticas favoráveis a seus interesses.	Perda parcial de autonomia de decisão e de flexibilidade de trabalho, prejudicando a ação independente da empresa.
Ganhar competência e poder de mercado para neutralizar avanço de competidores.	Gerar maior controle do governo por políticas reguladoras anti trustes.

Quadro 6 Oportunidades e Ameaças
Fonte: Kwasnicka (2006, p. 33)

Assim como Kwasnicka (2006) e Barringer e Harrison (2000), Dyer e Singh (1998) apresentam as vantagens competitivas que podem ser resultantes das redes interorganizacionais, as dividindo em quatro grandes categorias: investimentos em ativos específicos da relação para ganho de produtividade e especialização; troca de conhecimentos que pode gerar aprendizado conjunto; combinação de recursos e capacidades para a criação de novos produtos, serviços ou tecnologias e; menores custos de transação devido à governança.

Com isso, os três questionamentos feitos anteriormente estão em parte respondidos por visões bastante sinérgicas. Para essa pesquisa, porém, é fundamental que se apresente o conceito de ganhos competitivos em redes de cooperação que complementará o exposto por Kwasnicka (2006), Barringer e Harrison (2000) e Dyer e Singh (1998) e permitirá o cumprimento dos objetivos do estudo.

Os trabalhos de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008) consolidaram a partir da literatura cinco principais ganhos competitivos proporcionados às empresas em redes de cooperação, a saber: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

Com isso, estes trabalhos identificaram e mensuraram os ganhos competitivos nas redes de cooperação do Rio Grande do Sul. Ilustrando ainda mais a consistência do modelo, Souza et al (2013) o aplica em uma cooperativa, enquanto Santos et al (2013) apresentam os ganhos competitivos em seu levantamento bibliográfico. A seguir, serão detalhados os cinco ganhos

competitivos em redes de cooperação e paralelos são feitos com o conceito, os princípios e as características do comércio justo.

Os ganhos de escala e o poder de mercado são geralmente os primeiros benefícios que vem à mente quando se pensa em uma rede de cooperação, já que eles dizem respeito à maior força que uma empresa tem para agir quanto está junta de outras empresas. A escala e o poder de mercado crescem com o aumento do número de presentes na rede e faz com que as empresas tenham maior poder de negociação e relações comerciais, visibilidade, credibilidade e legitimidade (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Ao se traçar um paralelo com o comércio justo, é possível perceber um claro alinhamento entre a escala e o poder de mercado e uma das bases do *fair trade* que é garantir o acesso de produtores marginalizados ao mercado consumidor.

Já o acesso a soluções se refere aos produtos, serviços e infraestrutura que as empresas podem encontrar na rede. Exemplos podem ser capacitações, consultorias, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, campanhas de marketing, entre outros (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Assim como nos ganhos de escala e poder de mercado, ao se traçar um paralelo com o comércio justo e seus princípios pode-se identificar as capacitações como um ponto em comum entre eles. Ainda, a prospecção de oportunidades pode se relacionar com o acesso ao mercado proporcionado para os produtores e a garantia ao crédito, acontecendo dentro da própria rede, tem um ponto em comum com as condições comerciais diferenciadas proporcionadas aos produtores. Por fim, campanhas de marketing e comunicação podem ter um ponto em comum com a promoção do comércio justo, outro princípio esperado dos atores da rede.

O terceiro ganho competitivo é relativo à aprendizagem e inovação. A participação em uma rede de cooperação permite às empresas que troquem conhecimentos e acessem novos métodos, ideias, modelos de gestão, etc, ao passo em que a literatura apresenta evidências empíricas que aprendizagem pode se reverter em inovações para as organizações (VERSCHOORE, 2006; BARROS, BOAVENTURA e POLO, 2014). As redes de cooperação permitem estratégias conjuntas de inovação e um acesso mais rápido às novas tecnologias pelo compartilhamento de informações internas e externas à rede, sendo essa troca e utilização dos conhecimentos muito mais intensas devido à estrutura descentralizada das redes e à proximidade e relacionamentos de longo prazo entre os envolvidos (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). “Pode-se afirmar, então, que os benefícios

relacionados com o compartilhamento de ideias e experiências entre empresários e o empreendimento conjunto de processos de melhoria e inovação são particularidades intrínsecas às redes de cooperação" (VERSCHOORE, 2006, p. 110). Por fim, o comércio justo preza pela capacitação dos produtores e pela cooperação na troca de informações como parte de um de seus princípios, o que pode se relacionar com a aprendizagem. Apesar disso, não é possível apenas com a análise da literatura encontrar outros pontos convergentes com esse ganho competitivo, especialmente ligados à inovação.

A redução de custos e riscos é o quarto ganho competitivo identificado nas redes de cooperação. Esse ganho diz respeito "[...] à vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes" (VERSCHOORE, 2006, p. 111), bem como a dividir os resultados obtidos pelas ações conjuntas. Uma das maneiras pela qual a rede de cooperação possibilita a redução de custos e riscos é pelo acesso aos recursos, que podem ser mais facilmente combinados entre empresas a partir dos relacionamentos (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Ao se traçar um paralelo com o comércio justo, é possível perceber que as condições comerciais diferenciadas, como o pagamento antecipado aos produtores, podem ser um indício de compartilhamento de riscos, principalmente nos casos dos produtos considerados *commodities* que sofrem com a variação de preço de acordo com o mercado internacional. Além disso, o compartilhamento dos resultados obtidos se evidencia com o valor final pago por um produto sendo distribuído de maneira justa e transparente entre os membros da cadeia.

Por fim, o quinto ganho competitivo é o de relações sociais, que proporciona para a rede de cooperação a emergência da confiança, do capital social. Tendo claro que o conceito de relações sociais "[...] diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas" (VERSCHOORE, 2006, pp. 113-114), esse ganho competitivo limita ações oportunistas por meio de uma coesão interna e pelo risco de se perderem os ganhos coletivos, não implicando em custos burocráticos ou contratuais (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). A definição e os princípios do comércio justo não apresentam muitos indícios concretos sobre como se dão as relações sociais em suas iniciativas, embora supõe-se que a relação transparente e de longo prazo entre os atores favoreça o crescimento da confiança e do capital social.

Com isso, Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008) sintetizam a partir da literatura os principais ganhos competitivos em redes de cooperação e suas variáveis. É possível encontrar algumas similaridades entre os ganhos apontados e as visões de Kwasnicka (2006), Barringer e Harrison (2000) e Dyer e Singh (1998), embora não seja o propósito desse trabalho fazer esse cruzamento por já ter definido que o modelo teórico que será adotado é o dos ganhos competitivos. Apenas para citar um exemplo dessa congruência de pensamentos, a aprendizagem é apresentada como um ganho competitivo da mesma forma que é citada como uma vantagem competitiva por Dyer e Singh (1998), como uma oportunidade por Kwasnicka (2006) e como um paradigma teórico por Barringer e Harrison (2000). A síntese dos ganhos competitivos expostos, suas definições e variáveis encontram-se no Quadro 7.

GANHOS COMPETITIVOS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias Marketing Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações Inovações coletivas Benchmarking interno e externo Ampliação de valor agregado
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementariedade Facilidade transacional Produtividade
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna

Quadro 7 Síntese dos ganhos competitivos de empresas em redes de cooperação
Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2008)

É importante ressaltar que a comparação feita entre os ganhos competitivos e os aspectos do comércio justo não tem como objetivo esgotar a relação entre os temas. Contrariamente, ao traçar paralelos buscou-se indícios de que o modelo proposto era aderente

à literatura de comércio justo, permitindo sua utilização na coleta de evidências empíricas. Portanto, a partir do que foi exposto, chegou-se à segunda proposição deste estudo:

Proposição 2: artesãos em uma iniciativa de comércio justo podem ter ganhos competitivos de redes de cooperação, a saber: escala e poder de mercado; acesso a soluções, aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

É a partir das duas proposições que o problema dessa pesquisa foi definido e, embora já tenha sido apresentado, é retomado a seguir:

Como os ganhos competitivos de redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?

De forma a responder o problema de pesquisa e cumprir com os objetivos propostos, a metodologia utilizada para cada uma das etapas do fluxo de pesquisa adotado no presente trabalho será detalhada no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA

O conhecimento científico é resultado de uma investigação metódica e sistemática, realizando análises, classificações e comparações. Entretanto, por mais que diversas técnicas e instrumentais estejam à disposição, suas utilizações devem seguir um plano em função de um método científico, que difere o conhecimento produzido do senso comum e também de outras expressões subjetivas, como a filosofia e a religião (MARTINS e THEÓPHILO, 2007; SEVERINO, 2007). Portanto, para Severino (2007, p. 100), "[...] a ciência é sempre o enlace de uma malha teórica com dados empíricos, é sempre uma articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico, do ideal com o real."

Para que uma pesquisa científica possa proporcionar respostas à problemas propostos de uma forma racional e sistemática, construindo o referido conhecimento, é necessário que haja um planejamento para suas ações e um projeto de pesquisa estruturado (GIL, 1991). A seguir será apresentado o fluxo para essa estruturação do projeto de pesquisa adotado neste trabalho, elaborado a partir da literatura:

I. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a origem das pesquisas se dá nas ideias que permitem uma primeira aproximação de fenômenos ou realidades que podem ser estudados. Essas ideias podem surgir de diversas fontes que permitam um conhecimento inicial sobre o tema em questão e muitas vezes são vagas e requerem um aprofundamento para se transformarem em projetos de pesquisa estruturados. Para esse aprofundamento, é possível se realizar uma revisão da literatura que permita o maior conhecimento sobre o que já foi produzido sobre essa ideia e, com isso, refiná-la.
II. Após o aprofundamento na ideia, o problema de pesquisa deve ser formulado (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Segundo Gil (1991), o problema de pesquisa pode ser determinado por razões práticas ou intelectuais, porém, independentemente de sua motivação, ele deve sempre respeitar algumas regras práticas. O problema de pesquisa deve ser formulado como uma pergunta, para provocar a problematização do tema de forma mais fácil e direta. Também, ele deve ser claro e preciso, para ser solucionável e não apresentar termos definidos de forma não adequada ou com ambiguidades. Ainda, o problema de pesquisa deve ser empírico, para evitar considerações subjetivas e julgamentos morais. Não obstante, o problema deve ser suscetível de solução, ou seja, deve ser possível a coleta de

dados necessária para a sua resolução. Por fim, o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável, o que possui uma estreita relação com os meios disponíveis para a investigação. De forma complementar, para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a formulação do problema de pesquisa engloba os objetivos da pesquisa, as questões de pesquisa e a justificativa do estudo.

III. O passo seguinte à formulação do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa é a elaboração de um marco teórico e de uma perspectiva teórica a partir da revisão da literatura. A adoção de um marco teórico tem como função prevenir erros de outros estudos, orientar a realização do estudo, apresentar novas perspectivas ou evitar desvios do enfoque do problema de pesquisa, definir hipóteses ou afirmações de forma bem fundamentada, fornecer um marco para interpretação dos resultados da pesquisa, entre outros (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Ainda se faz relevante destacar que no presente estudo, não foram formuladas hipóteses a partir da revisão da literatura, mas sim proposições de pesquisa.

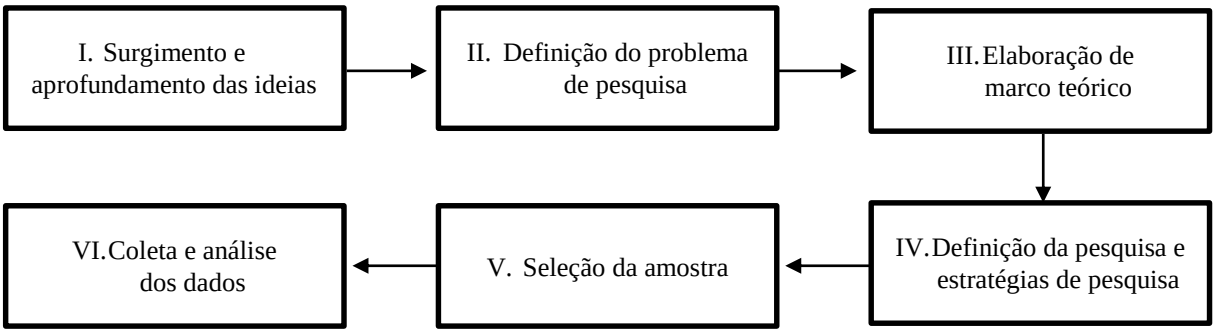
IV. Após a elaboração do marco teórico e com o problema de pesquisa bem formulado, é possível definir se a pesquisa a ser realizada será exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Para complementação dessa etapa, Martins e Theóphilo (2006) apontam a necessidade da definição das estratégias de pesquisa, que podem ser: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa quase-experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica, construção de teoria, discurso do sujeito coletivo, pesquisa de avaliação, proposição de planos e programas, pesquisa diagnóstico e pesquisa historiográfica.

V. Com a definição da pesquisa e de sua estratégia, a amostra é selecionada para estudo. Em outras palavras, indivíduos, objetos, fatos, eventos ou contextos que serão pesquisados a partir da escolha de uma unidade de análise (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

VI. Posteriormente à definição da amostra, é feita a coleta de dados e sua análise (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006), sendo esta a última etapa desse projeto de pesquisa, anterior apenas à redação do trabalho.

Abaixo, a Figura 5 sintetiza o fluxo para essa estruturação do projeto de pesquisa adotado neste trabalho:

Figura 7. Fluxo para estruturação do projeto de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Neste trabalho, para auxiliar nas etapas I, II e III foi realizado um estudo bibliométrico e bibliográfico. Para as etapas I e II foi realizada uma entrevista com especialista. Por fim, na etapa IV a pesquisa foi definida como exploratória, com estratégia de caso único integrado e abordagem qualitativa para responder ao problema de pesquisa, o que influenciou as etapas V e VI. O detalhamento dessas estratégias será apresentado a seguir e a síntese de como cada estratégia auxilia nas etapas do fluxo de pesquisa é apresentada abaixo no Quadro 8.

		ETAPAS DO FLUXO DE PESQUISA ADOTADO NESSE TRABALHO					
		Surgimento e aprofunda-mento das ideias	Definição do problema de pesquisa	Elaboração de marco teórico	Definição da pesquisa e estratégias de pesquisa	Seleção da amostra	Coleta e análise dos dados
ESTUDOS	Estudo bibliométrico	X	X	X			
	Estudo bibliográfico	X	X	X			
	Entrevista com especialista	X	X				
	Estudo de caso				X	X	X

Quadro 8. Síntese de estratégias de pesquisa com relação às etapas do fluxo de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.1. Estudo bibliométrico

Segundo Bufrem e Prates (2005, p.10), "[...] a bibliometria procura um perfil dos registros do conhecimento, servindo-se de um método quantificável".

No caso deste trabalho, o estudo bibliométrico teve como o objetivo de avaliar a literatura internacional sobre comércio justo na área de administração, e seu desenvolvimento metodológico está em Barros et al (no prelo), conforme mencionado anteriormente.

Devido a essa publicação do método, não será apresentado seu detalhamento neste trabalho. Apesar disso, é relevante ressaltar que a coleta de dados foi conduzida nas bases de dados ISI – *Web of Knowledge* e Scopus, e a primeira base mencionada contou com 193 artigos selecionados para estudo enquanto a última contou com 165 artigos.

A análise dos dados foi feita à luz das leis bibliométricas de Lotka, Bradford e Zipf (ARAÚJO, 2006), e foi apresentada ao longo do trabalho, contribuindo para um maior conhecimento sobre o tema do comércio justo, para a identificação de lacunas na literatura e para auxiliar na seleção de trabalhos utilizados na revisão da literatura e elaboração do marco teórico. Com isso, o estudo bibliométrico contribuiu para as etapas I, II e III do fluxo de pesquisa adotado neste trabalho, a saber: surgimento e aprofundamento das ideias, definição do problema de pesquisa e elaboração do marco teórico, respectivamente.

3.2. Estudo bibliográfico

A pesquisa bibliográfica, fundamental em qualquer pesquisa científica, tem como o objetivo "[...] conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema" (MARTINS e THEÓPHILO, 2006, p. 54).

Essa estratégia de pesquisa é realizada a partir da consolidação de pesquisas anteriores disponíveis em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, anais de congresso, sites, teses, entre outros, tornando os textos as fontes dos temas que serão pesquisados (MARTINS e THEÓPHILO, 2006; SEVERINO, 2007).

O estudo bibliográfico realizado neste trabalho foi decorrente da leitura e análise dos artigos mais citados selecionados pelo estudo bibliométrico. Não obstante, materiais referenciados por estes artigos que se mostraram relevantes para o trabalho e artigos que na

análise bibliométrica pareceram importantes para a construção da teoria também foram buscados e analisados. Por fim, outros documentos e artigos sobre temáticas complementares à do comércio justo, como de redes interorganizacionais, foram compilados e analisados.

Com isso foi possível ter maior clareza sobre o tema do comércio justo permitindo um refinamento do problema de pesquisa, e foi possível realizar a revisão da literatura sobre o tema para elaborar o marco teórico. Dessa forma, o estudo bibliográfico contribuiu para as etapas II e III do fluxo de pesquisa adotado neste trabalho, a saber: definição do problema de pesquisa e elaboração do marco teórico, respectivamente.

3.3. Entrevista com especialista

Segundo Malhotra (2006), em pesquisas de marketing as entrevistas com especialistas do setor podem ajudar na formulação do problema de pesquisa. Para o autor (2006, p. 64), "[...] as informações são obtidas mediante entrevistas pessoais não-estruturadas, sem uso de questionários formais." Entretanto, tópicos devem ser estabelecidos para a conversa, que deve ser flexível para garantir a obtenção de *insights* que auxiliem na definição do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

O presente trabalho, embora não seja uma pesquisa de marketing, buscou adaptar essa estratégia de pesquisa e foi proposta uma entrevista com o representante de uma organização atuante com o fomento do artesanato no Brasil. O nome da instituição não será citado ao longo do trabalho por confidencialidade, sendo, portanto, denominada como Organização X.

A Organização X é há mais de 10 anos uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e atua na promoção do artesanato e também das práticas do comércio ético e solidário. Uma primeira abordagem foi feita por e-mail solicitando a entrevista presencial, a ser realizada seguindo os preceitos apresentados por Malhotra (2006). Devido à impossibilidade de se realizar uma entrevista não-estruturada, foi solicitado que o pesquisador enviasse as perguntas por e-mail. Por conta dessa contingência foi elaborado e enviado por e-mail um questionário com questões abertas totalmente desestruturadas, que permitissem o informante responder livremente com frases e orações (MARTINS e THEÓPHILO, 2006). O questionário foi respondido pela coordenadora executiva da Organização X, chamada neste trabalho pelo nome fictício de Maria Rodrigues, e retornado por e-mail para o pesquisador no dia 26 de maio de 2014.

O questionário em questão encontra-se no Apêndice A do trabalho juntamente com as respostas enviadas. Ele abordou temas relacionados à algumas proposições de estudo que já tinham sido preliminarmente pensadas na etapa de surgimento e aprofundamento de ideias, e auxiliou na definição do problema de pesquisa, como exposto por Malhotra (2006). Com isso, essa estratégia de pesquisa contribuiu com a etapa II do fluxo de pesquisa adotado por este trabalho, a saber: definição do problema de pesquisa.

3.4. A definição da pesquisa para responder ao problema proposto

Antes do aprofundamento nessa estratégia, é relevante retomar as proposições, o problema e os objetivos da presente pesquisa.

Proposição 1: ao participarem de iniciativas de comércio justo, artesãos podem integrar uma configuração com características similares às de redes de cooperação.

Proposição 2: artesãos em uma iniciativa de comércio justo podem ter ganhos competitivos de redes de cooperação, a saber: escala e poder de mercado; acesso a soluções, aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

A partir dessas proposições, esse trabalho tem como problema de pesquisa a ser respondido empiricamente: **Como os ganhos competitivos de redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?**

De forma a responder à pergunta problema proposta, essa dissertação tem como objetivo principal compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos.

Os objetivos específicos do estudo são:

a) Identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação;
b) Mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo;
c) Identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo;

d) Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo;
e) Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados.
f) Comparar os achados com os princípios e características do comércio justo.

Foi a partir desse delineamento que houve a definição da pesquisa e de sua estratégia, etapa IV do fluxo de pesquisa adotado neste trabalho. Inicialmente, será apresentada a definição da pesquisa para, em seguida, ser apresentada sua estratégia.

Tendo em vista que não foi encontrada na literatura uma aplicação do modelo teórico de ganhos competitivos em redes de cooperação ao comércio justo, este trabalho visa inicialmente compreender se há aderência empírica entre ambos os temas, com indícios de que é possível confirmar a proposição 2 e analisar o artesanato e o comércio justo por uma nova perspectiva. Após esses indícios serem encontrados, um trabalho futuro poderá metrificar ou avaliar a importância relativa dos ganhos competitivos em iniciativas de comércio justo, como, por exemplo, no estudo conduzido por Verschoore e Balestrin (2008) em redes de cooperação no sul do Brasil.

Portanto, pode-se dizer que a associação do comércio justo com o modelo teórico de ganhos competitivos em redes de cooperação é nova e ainda pode gerar questionamentos sobre sua aplicabilidade, o que justifica este trabalho se caracterizar como uma pesquisa de natureza exploratória.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 99), a pesquisa exploratória é realizada quando

> [...] o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes. Em outras palavras, quando a revisão da literatura revela que há temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo; ou seja, se desejarmos pesquisas sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes.

Por fim, Sampieri, Collado e Lucio (2006) apontam que os estudos exploratórios dificilmente representam um fim por si só, geralmente identificando possibilidades para pesquisas posteriores, como o proposto por este trabalho, e se caracterizam por uma maior flexibilidade, amplitude e dispersão que os estudos descritivos, explicativos e correlacionais.

Ainda, os autores (2006) mencionam que a pesquisa qualitativa normalmente é associada aos estudos exploratórios.

Tendo claro que esta pesquisa é definida como de natureza exploratória, será a seguir apresentada a sua estratégia e abordagem, que impacta nas etapas IV, V e VI do fluxo de pesquisa adotado para este trabalho: o estudo de caso único integrado com abordagem qualitativa. Ainda, é válido destacar que a estratégia do estudo de caso não possui uma estrutura fixa para sua condução (MARTINS e THEÓPHILO, 2006). Apesar disso, o fluxo de pesquisa adotado para esse trabalho se justifica uma vez que essa estratégia foi definida apenas na etapa IV do fluxo e as etapas posteriores foram constituídas a partir dos preceitos indicados pela literatura para a construção de um estudo de caso adequado.

3.5. O estudo de caso como estratégia de pesquisa deste trabalho

De acordo com Godoy (1995b), o estudo de caso visa analisar profundamente uma única unidade do objeto em estudo, sendo recomendado para responder questões de como e por quê a partir de diferentes dados coletados em diversos momentos por meio de entrevistas e observação como técnicas fundamentais.

O estudo de caso deve se concentrar em um caso particular e representativo. A unidade social será estudada com profundidade e intensidade, a fim de proporcionar uma posterior generalização para situações análogas, com a possibilidade de se realizar inferências. Com isso, o estudo de caso se caracteriza pela pesquisa dos fenômenos dentro do seu contexto real, com a intenção de se descrever, compreender e interpretar a totalidade de uma situação. Em suma, o estudo de caso é indicado para situações nas quais o pesquisador deseja entender um fenômeno em profundidade a partir de seu contexto, já que não há um limite claro entre o esse fenômeno e o contexto (MARTINS e THEÓPHILO, 2006; SEVERINO, 2007; YIN, 2010).

A pesquisa de estudo de caso pode combinar diversas técnicas de coletas de dados. Podem ser realizadas entrevistas, observações, análise de documentos, entre outros, e, com isso, tanto dados qualitativos, como palavras, quanto dados quantitativos, como números, são possíveis de serem coletados e utilizados no estudo de caso. Portanto, o estudo de caso conta com diversas fontes de evidências, cujos dados podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, devendo convergir para uma triangulação. Por fim, a coleta e a análise desses

dados se beneficiam da formulação prévia de proposições de estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Este trabalho se preocupou com a formulação prévia de proposições, apresentadas anteriormente, e contará com uma abordagem qualitativa. Com isso, é relevante apresentar a seguir as características da abordagem qualitativa e suas implicações para esse projeto de pesquisa.

A distinção entre a abordagem qualitativa e quantitativa passou a ser feita nas pesquisas a partir do momento em que se percebeu que o conhecimento do modelo humano não poderia se reduzir apenas a parâmetros e critérios, evidenciando que o método experimental-matemático era ineficaz se os cientistas quisessem garantir a especificidade do homem como objeto puramente natural (SEVERINO, 2007). Cada vez mais utilizada, as pesquisas qualitativas se caracterizam "[...] pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, [...] onde predominam mensurações" (MARTINS e THEÓPHILO, 2006, p.61).

Da mesma forma que essa primeira distinção feita, segundo Strauss e Corbin (2008, p.23), a abordagem qualitativa representa "qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação". Essa definição também vai de encontro ao exposto por Godoy (1995a), que aponta o não emprego instrumental estatístico na análise de dados como uma das principais características da pesquisa qualitativa.

Já Sampieri, Collado e Lucio (2006), destacam que além da não utilização do instrumental estatístico e da medição numérica, os estudos qualitativos buscam principalmente a dispersão ou expansão dos dados, diferentemente dos estudos quantitativos que visam medir as variáveis do estudo com precisão. Isso, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), faz com que a abordagem qualitativa não tenha um resultado que seja generalizável, mas tenha fundamentação em um processo indutivo para geração de perspectivas teóricas. Este estudo possui, portanto, abordagem qualitativa uma vez que pretende-se gerar uma nova perspectiva teórica, explorando uma área para a qual já há literatura, que é o comércio justo, visando ganhar novos entendimentos.

Por fim, abordagem de pesquisa qualitativa envolve o "[...] contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a

perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo" (GODOY, 1995a, p.58). Tendo isso em vista, uma das formas de se realizar a investigação é o estudo de caso (GODOY, 1995b), estratégia de pesquisa que será adotada neste trabalho.

Após a definição da abordagem qualitativa para o estudo de caso, a próxima distinção que pode ser feita é com relação à quantidade de casos analisados.

Uma preocupação com relação à validade do estudo de caso como método de pesquisa é sua impossibilidade de generalização dos resultados e, por mais que de fato não permitam a generalização para a populações ou universos, estudos de casos múltiplos, aqueles com mais de um sujeito de estudo, podem contribuir para a generalização das proposições teóricas (YIN, 2010). O presente trabalho adotará o estudo de caso único como o método de pesquisa, apesar da recomendação de Yin (2010) ser a da priorização dos casos múltiplos. Entretanto pode-se dizer que essa pesquisa permitirá testar os limites da aplicação do modelo teórico de ganhos competitivos em redes de cooperação ao comércio justo, investigando um caso que pode ampliar as perspectivas teóricas sobre os temas e direcionar estudos futuros descritivos e com estratégias de casos múltiplos ou levantamentos.

Apesar deste trabalho ter sido desenvolvido para estudo de um caso único, a pesquisa se caracteriza como um projeto de caso único integrado, com a atenção dirigida também a mais de uma subunidade (YIN, 2010) ao se propor uma investigação da ótica de diversos atores presentes na rede mapeada. Ou seja, apesar de ter como objetivo compreender os ganhos competitivos dos artesãos, o presente estudo visa não apenas ter o olhar do próprio artesão, mas também das outras subunidades de análise, que são os outros membros da rede mapeada. Dessa forma buscou-se complementar as informações para análise e reduzir a possibilidade de um viés ou até mesmo de uma limitação da pesquisa, já que há a cautela para que os ganhos competitivos em redes de cooperação sejam de fato percebidos pelos artesãos. Essa opção, portanto, dialoga com o exposto por Yin (2010), que aponta como um dos potenciais problemas do estudo de caso holístico, que não é integrado, uma abstração grande na condução da pesquisa que pode resultar em dados pouco claros.

Com isso, o Quadro 9 sintetiza a definição e a estratégia da pesquisa.

DETALHAMENTO DA ETAPA IV DO FLUXO DE PESQUISA	ADOÇÃO NESTE TRABALHO
Definição da pesquisa	Exploratória
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso único integrado
Abordagem da pesquisa	Qualitativa

Quadro 9 Síntese da definição e estratégia de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.6. A condução do estudo de caso deste trabalho

A seguir serão detalhadas as etapas para o estudo de caso deste trabalho, abrangendo a seleção do caso, as fontes de evidência, o protocolo de pesquisa, o instrumento de coleta.

3.6.1. Seleção do caso

De acordo com Eisenhardt (1989), o primeiro passo para o projeto do estudo de caso é ter um problema de pesquisa bem definido. Martins e Theóphilo (2006) e Yin (2010), por sua vez, apontam ainda que proposições teóricas são relevantes para o estudo de caso. Tanto o problema de pesquisa quanto as proposições foram elaborados e apresentados anteriormente.

O segundo momento segundo Eisenhardt (1989) envolve a seleção do caso a ser estudado. De acordo com a autora, os casos devem ser escolhidos por um critério teórico, para replicar um caso anterior, estender teorias emergentes ou para opor casos a partir de critérios específicos. Já segundo Flyvbjerg (2006), a seleção de casos pode se dar de forma aleatória ou orientada. No caso da seleção orientada, o caso pode ser buscado por ser extremo, para buscar variações entre casos, por ser crítico ou por ser paradigmático.

A seleção adotada nesse trabalho foi orientada, por meio de critérios teóricos e buscou um caso paradigmático, que visou estabelecer uma nova escola a partir do caso estudado. Essa seleção também está alinhada ao proposto por Yin (2010), que recomenda evitar uma triagem demasiadamente trabalhosa quando são poucos os casos possíveis.

Vale destacar que o objeto de estudo será uma rede de cooperação proporcionada por uma iniciativa de comércio justo. Portanto, o caso selecionado foi uma organização de comércio justo para, a partir dela, mapear os demais atores envolvidos, permitindo a

compreensão dos ganhos competitivos para os artesãos que fazem parte dessa iniciativa. Os critérios adotados para a seleção do caso foram:

a) Ser uma organização que comercialize produtos de artesãos
b) Ser uma organização com indícios de respeitar os princípios do comércio justo
c) Ser uma organização formalizada
d) Ser uma organização acessível ao pesquisador
e) Ser uma organização com impacto reconhecido

Após seguir os critérios supracitados, o caso escolhido foi a Rede Asta. No capítulo seguinte, que contará com a apresentação do caso, ficará evidenciado como cada critério foi cumprido.

3.6.2. Fontes de evidência, protocolo de pesquisa e instrumento de coleta

Após a seleção do caso, a etapa seguinte de acordo com Eisenhardt (1989) é a de elaboração do instrumento de coleta e dos protocolos, e nesse momento, deve-se priorizar a triangulação de dados.

Para tal triangulação, esse trabalho utilizou como fontes de evidência a documentação, entrevistas e observação direta informal (YIN, 2010).

A coleta de dados foi dividida em cinco principais etapas, descritas a seguir:

I. Entrevista preliminar com Rede Asta: a primeira etapa da coleta de dados é referente a uma entrevista preliminar com o representante da Rede Asta em São Paulo, definição feita por conveniência (MALHOTRA, 2006). Essa entrevista foi conduzida a partir de um roteiro semiestruturado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007), disponibilizado no Apêndice B, e teve como objetivo validar os critérios adotados para a seleção do caso, caracterizar a organização como uma rede de cooperação, mapear os atores que compõem a iniciativa e identificar próximas pessoas a serem entrevistadas, caracterizando uma amostragem não-probabilística bola-de-neve (MALHOTRA, 2006). Além disso, essa primeira entrevista teve como objetivo dar início à coleta documental.
II. Entrevista com representantes Rede Asta: após a entrevista preliminar, foram identificadas quais são as pessoas mais adequadas da Rede Asta para a coleta de

dados. Uma nova entrevista foi feita com a representante da organização em São Paulo e uma entrevista foi realizada com a fundadora e diretora executiva da organização no Rio de Janeiro. Essas entrevistas tiveram como objetivo complementar o mapa de atores da Rede Asta e identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo, tendo sido realizadas com um roteiro semiestruturado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007) que se encontra no Apêndice C. Também nessa entrevista foi solicitado aos representantes da Rede Asta que indicassem os grupos de produtores a serem entrevistados, visando encontrar aqueles que possam ter maior familiaridade com o mercado e maior percepção dos ganhos competitivos. Essa indicação novamente caracteriza uma amostragem não probabilística bola-de-neve (MALHOTRA, 2006).

III. Entrevista com artesãos: nessa etapa foram entrevistados 3 grupos de artesãos que fazem parte da Rede Asta, com pelo menos um entrevistado por grupo, garantindo a multiplicidade de visões. O instrumento de coleta foi novamente um roteiro semiestruturado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007) que se encontra no Apêndice D desse trabalho.

IV. Entrevista com demais atores da Rede Asta: para complementação da análise, foi entrevistada uma conselheira da Rede Asta, atuante com a venda direta dos produtos da organização. Ela foi selecionada por conveniência e o instrumento de coleta também foi um roteiro semiestruturado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007) que se encontra no Apêndice E do trabalho. Posteriormente, foi entrevistada uma consumidora da Rede Asta, selecionada por indicação da conselheira entrevistada, o que caracteriza a amostragem não probabilística bola-de-neve (MALHOTRA, 2006). O roteiro de entrevista semiestruturado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007) encontra-se no Apêndice F do trabalho.

V. Coleta de documentos e observação direta informal: essa etapa não ocorre de forma dissociada das demais, mas sim de forma transversal. A coleta de documentos e observação direta se deram ao longo das demais etapas, complementando a multiplicidade de dados para a triangulação recomendada por Yin (2010) e Eisenhardt (1989). Os principais documentos levantados foram: o relatório de atividades da Rede Asta do ano de 2012, seu site e uma pesquisa realizada pela Rede Asta com os artesãos. Já a observação direta informal foi realizada a partir das visitas a todos os grupos produtivos de artesãos e também

> às unidades da Rede Asta em São Paulo e no Rio de Janeiro. Essa observação não contribuiu diretamente para o cumprimento dos objetivos específicos deste trabalho, mas foi relevante na construção dos roteiros de entrevista e nas suas conduções. Com a observação direta realizada de maneira informal foi possível coletar dados sobre: apresentação dos produtos, organização nos canais de venda, organização nos grupos de artesãos, organização do processo produtivo nos grupos de artesão e disposição de matérias-primas.

É válido destacar que todas as entrevistas foram centralizadas no problema (FLICK, 2004), afim de compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos. Para isso, utilizou-se perguntas para uma entrada conversacional, induções gerais e induções específicas a partir da condução das entrevistas.

Todos os roteiros, apresentados nos Apêndices B, C, D, E e F tinham questões iniciais que permitiam que os entrevistados falassem sobre si, sobre suas organizações, seu histórico de atuação, seu relacionamento com a Rede Asta e demais atores da cadeia da Rede Asta, e/ou seu principal objetivo ao participarem da Rede Asta. Posteriormente, perguntava-se de forma aberta sobre quais eram, na visão dos entrevistados, os principais ganhos competitivos dos artesãos ao participarem das iniciativas de comércio justo. Por fim, cada ganho competitivo apresentado pela teoria era abordado com questões específicas.

Abaixo é possível visualizar no Quadro 10 como a coleta de dados visa responder os objetivos específicos desenhados para este trabalho.

OBJETIVO	COLETA DE DADOS
Identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação	Entrevista preliminar com Rede Asta; Coleta de documentos e observação direta informal
Mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo	Entrevista preliminar com Rede Asta; Entrevista com representantes da Rede Asta; Entrevista com artesãos; Entrevista com demais atores da Rede Asta; Coleta de documentos e observação direta informal
Identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo	Entrevista com representantes Rede Asta; Coleta de documentos e observação direta informal
Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo	Entrevista com artesãos; Coleta de documentos e observação direta informal
Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados	Entrevista com demais atores da Rede Asta; Coleta de documentos e observação direta informal

Quadro 10. Síntese da coleta de dados para cumprimento dos objetivos
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para a organização do estudo e das coletas de dados, foi elaborado um protocolo, que se encontra no Apêndice G do trabalho. De acordo com Yin (2010), o protocolo para o estudo de caso deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso, os procedimentos de campo, as questões para coleta de dados e um guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo deste trabalho foi elaborado após o agendamento da entrevista preliminar com a Rede Asta e atualizado ao fim da coleta de dados primários, o que permitiu maior clareza das informações necessárias a serem contempladas no documento.

3.6.3. O perfil dos entrevistados e a coleta de dados

Para o desenvolvimento do presente estudo de caso, foram realizadas 8 entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, conforme apresentado anteriormente. É importante destacar que todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise dos dados.

3.6.3.1 Entrevistas com Rede Asta

A entrevista preliminar com a Rede Asta foi realizada presencialmente com Miriam, representante da organização em São Paulo. Após passar por uma transição de carreira, a entrevistada ingressou na Rede Asta para garantir a primeira expansão da organização fora do Rio de Janeiro e contribuiu para que desde março de 2012 a Rede Asta estivesse também com um *showroom* em São Paulo. Miriam possui formação na área de negócios e experiência

profissional com comércio exterior. Em São Paulo é a pessoa que responde pela Rede Asta, prospecta oportunidades de negócio e mantem contato com os grupos produtivos.

A segunda entrevista foi novamente realizada com a Miriam, contemplando novas perguntas conforme apresentado no Apêndice C do trabalho.

A terceira entrevista, também conduzida com o roteiro apresentado no Apêndice C, foi realizada com Alice Freitas, fundadora e diretora executiva da Rede Asta. Alice é empreendedora social *fellow* da Ashoka e iniciou o trabalho da Rede Asta em 2005 no Rio de Janeiro após sair de seu trabalho em uma empresa multinacional e começar uma viagem para catalogar iniciativas de educação, saúde e geração de renda em países como Índia, Bangladesh, Tailândia e Vietnã. A entrevista foi realizada e após essa coleta de dados também foi feita uma visita ao espaço da Rede Asta no Rio de Janeiro.

Posteriormente às entrevistas realizadas com os representantes da Rede Asta, 3 grupos produtivos foram indicados para o levantamento dos dados primários.

3.6.3.2 Entrevistas com artesãos

O primeiro grupo produtivo de artesãos, chamado aqui neste trabalho de G1, fica baseado na cidade do Rio de Janeiro. Esse grupo é parte de uma organização não governamental (ONG) que existe há 20 anos oferecendo apoio na área de saúde, atividades como reforço escolar, teatro, dança, canto e informática para crianças, atividades de capacitação e geração de renda para as mães dessas crianças e também atividades para a família.

O núcleo de geração de renda começou com a proposta de que as mães pudessem passar cerca de um mês na organização se capacitando para depois desenvolver trabalhos próprios, seja no núcleo, seja em outra organização ou até mesmo em sua casa. No início, eram desenvolvidos panos de prato, no entanto, com o crescimento da área houve uma diversificação dos produtos para bijuteria, bordado, crochê, corte e costura, acessórios e bolsas.

O G1 é parceiro da Rede Asta há aproximadamente 10 anos, mas não depende exclusivamente da organização selecionada para este estudo de caso, participando também de feiras e realizando vendas por outros canais.

Uma visita foi realizada ao G1, mas como não havia disponibilidade no momento da visita, a entrevista foi feita posteriormente com o coordenador do programa de geração de renda, que atua há 8 anos no G1 e será denominado de G1E1 neste trabalho.

Já o segundo grupo produtivo de artesãos, chamado aqui de G2, também fica na cidade do Rio de Janeiro e é uma cooperativa surgida dentro de uma ONG.

Essa cooperativa teve origem há cera de 13 anos, após a percepção de que algumas mães tinham vontade de trabalhar. Voluntárias começaram a treiná-las em técnicas artesanais, como pintura de sabonete e crochê, e após um período foi estruturada uma oficina para que as mulheres capacitadas pudessem ser inseridas no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que capacitações de bordado e costura passaram a ser oferecidas.

O G2 é parceiro da Rede Asta há aproximadamente 10 anos, mas também não depende exclusivamente da organização selecionada para este estudo de caso, uma vez que conta com o suporte da ONG na qual a cooperativa está inserida para a prospecção de outras oportunidades de negócio.

Uma visita foi realizada ao G2 e a entrevista ocorreu durante essa visita, com a participação de 4 artesãs, sendo uma delas a coordenadora do projeto. Os entrevistados serão chamados neste trabalho de G2E1, G2E2, G2E3 e G2E4.

O terceiro grupo produtivo de artesãos entrevistado, chamado aqui de G3, fica na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, e foi buscado para complementar a visão dos grupos de artesãos localizados no Rio de Janeiro.

Este grupo tem sua origem atrelada ao ano de 2009, com um projeto de uma empresa que buscava uma melhor destinação de seus resíduos têxteis ao mesmo tempo em que assegurava oportunidades de trabalho para moradores da cidade que estavam fora do mercado de trabalho. Atualmente o G3 possui uma oficina com os equipamentos necessários para as suas atividades e realiza também a qualificação de seus artesãos.

A parceria entre o G3 e a Rede Asta é mais recente, assim como com os demais grupos do estado de São Paulo, tendo se iniciado há aproximadamente 1 ano. Assim como o G1 e o G2, esta organização não depende exclusivamente da Rede Asta para comercializar seus produtos.

Foi realizada uma visita à organização e a entrevista foi realizada durante essa visita, contando com a participação de 3 artesãs, chamadas aqui de G3E1, G3E2 e G3E3.

Posteriormente às entrevistas realizadas com os grupos produtivos de artesãos, foi realizada uma entrevista com outros atores da Rede Asta, descritas a seguir.

3.6.3.3 Entrevista com a conselheira

Para complementar a visão dos demais atores da Rede Asta sobre os ganhos competitivos dos artesãos, foi realizada primeiramente uma entrevista com uma conselheira da Rede Asta, chamada neste trabalho de C1.

A conselheira em questão atua na cidade de São Paulo e teve um primeiro contato com a Rede Asta no ano de 2012, ao receber um e-mail a divulgando como a primeira empresa de venda direta de produtos sustentáveis. Como C1 já tinha atuado com venda direta em outra empresa, se interessou pelo caso da Rede Asta.

Um primeiro contato foi feito com a Miriam, representante da Rede Asta em São Paulo, e a conselheira gostou de todos os produtos que a organização vendia. Desde então ela atuou prospectando oportunidades em empresas conjuntamente com a Miriam e também realizando a venda direta dos produtos.

3.6.3.4 Entrevista com o consumidor final

Além da conselheira da Rede Asta, foi também entrevistada uma consumidora final, chamada no trabalho de CF.

A consumidora em questão trabalha como fisioterapeuta e uma das conselheiras da Rede Asta é sua cliente. Durante uma visita à clínica de fisioterapia de CF, esta conselheira levou um catálogo dos produtos, o que chamou a atenção tanto de CF quanto de seus outros clientes.

A consumidora entrevistada mantém contato com a Rede Asta há aproximadamente um ano, desde quando conheceu os produtos por meio da conselheira.

3.6.4. Síntese da coleta de dados primários

A seguir, o Quadro 11 apresenta uma síntese da coleta de dados primários, que serão triangulados com a coleta de documentos e observação direta informal.

	Entrevista preliminar com Rede Asta	Entrevista com Rede Asta		Entrevista com artesãos			Entrevista com conselheira	Entrevista com consumidor
Foco da entrevista	Rede Asta	Rede Asta São Paulo	Rede Asta Rio de Janeiro	G1 (Rio de Janeiro)	G2 (Rio de Janeiro)	G3 (São Bernardo do Campo)	Conselheira	Consumidor final
Entrevistado (s)	Miriam	Miriam	Alice	G1E1	G2E1, G2E2, G2E3, G2E4	G3E1, G3E2, G3E3	C1	CF
Início do contato com Rede Asta	2012	2012	2005	2005	2005	2014	2012	2014
Data da entrevista	27/11/2014	2/2/2015	10/2/2015	10/3/2015	4/3/2015	28/05/2015	28/05/2015	01/07/2015
Duração da entrevista	34min16seg	47min19seg	55min23seg	54min46seg	1h09min50seg	32min39seg	47min14seg	11min50seg
Roteiro utilizado	Apêndice B	Apêndice C	Apêndice C	Apêndice D	Apêndice D	Apêndice D	Apêndice E	Apêndice F

Quadro 11. Síntese da coleta de dados primários
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.6.5. Tratamento e análise dos dados

Segundo Flick (2004), a interpretação de dados é o ponto central de uma pesquisa com abordagem qualitativa, como é o caso deste trabalho. A forma de tratamento e análise dos dados adotadas aqui será a de análise qualitativa do conteúdo, que é adequada tanto para produtos de mídia quanto para entrevistas e que utiliza categorias originadas por modelos teóricos (FLICK, 2004).

Já foram apresentados neste trabalho quais foram as fontes de evidência utilizadas, como foi conduzida a coleta dos dados e a caracterização dos materiais a serem analisados, sendo que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Segundo Mayring (1983 *apud* Flick, 2004), essas são as três primeiras etapas da análise qualitativa do conteúdo.

Para a continuidade da análise, foi realizada um recorte das unidades de registro de acordo com seu tema, geralmente utilizado para o estudo de opiniões, atitudes, valores, crenças, entre outros, e bastante utilizado na análise de entrevistas. É válido destacar que a análise foi realizada com uma abordagem qualitativa, não visando a quantificação da frequência de aparição de cada tema das unidades de registro (BARDIN, 2007).

A categorização realizada gerou uma divisão das unidades de análise em 20 categorias analíticas, que seguiram os princípios de Bardin (2007) de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade / fidelidade e produtividade. Essas categorias são apresentadas no Quadro 12.

CATEGORIAS ANALÍTICAS
1. Histórico e propósito da Rede Asta
2. O comércio justo na visão da Rede Asta
3. Rede de cooperação da Rede Asta e seus atores
4. Principais indicadores e resultados da Rede Asta
5. Acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas
6. Relação com fornecedores
7. Credibilidade e legitimidade
8. Capacitações para precificação
9. Prospecção de empresas
10. Comunicação e valorização cultural
11. Acesso a crédito diferenciado
12. Troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas
13. Desenvolvimento de um novo produto
14. Segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos.
15. Compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas
16. Transparência e confiança
17. Concorrência interna e comportamentos oportunistas
18. Aspectos ambientais no desenvolvimento dos produtos
19. Não exclusividade
20. Autoestima dos artesãos

Quadro 12 Categorias analíticas
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Essas primeiras categorias foram estabelecidas com a classificação analógica e progressiva dos elementos, com seus títulos estabelecidos apenas ao final do processo (BARDIN, 2007). Após esse processo, as categorias foram reagrupadas para originarem as categorias finais.

A primeira categoria final é a de apresentação do caso, na qual foram incorporadas as categorias analíticas de histórico e propósito da Rede Asta; o comércio justo na visão da Rede Asta; rede de cooperação da Rede Asta e seus atores; e principais indicadores e resultados da Rede Asta. Além de contextualizar o leitor sobre o caso estudado, nessa categoria final é apresentado como cada critério para a seleção do caso foi atendido e dois objetivos específicos do trabalho já são respondidos: a) identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação; b) mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo.

Já as categorias analíticas de acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas; relação com fornecedores; e credibilidade e legitimidade foram agrupadas de forma a compor o

primeiro ganho competitivo em redes de cooperação, originando a segunda categoria final que é a de escala e poder de mercado.

As categorias analíticas de capacitações para precificação; prospecção de empresas; comunicação e valorização cultural; e acesso a crédito diferenciado foram agrupadas de forma a compor o segundo ganho competitivo em redes de cooperação, originando a terceira categoria final que é a de acesso a soluções.

As categorias analíticas de troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas; e desenvolvimento de um novo produto foram agrupadas de forma a compor o terceiro ganho competitivo em redes de cooperação, originando a quarta categoria final que é a de aprendizagem e inovação.

Já as categorias analíticas segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos; e compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas foram agrupadas de forma a compor o quarto ganho competitivo em redes de cooperação, originando a quinta categoria final que é a de redução de custos e riscos.

Por fim, as categorias analíticas segurança de transparência e confiança; e concorrência interna e comportamentos oportunistas foram agrupadas de forma a compor o quinto ganho competitivo em redes de cooperação, originando a sexta categoria final que é a de relações sociais.

Essas categorias finais de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais foram estruturadas de acordo com a teoria e consolidarão a análise dos resultados para cumprir com os demais objetivos da pesquisa e responder ao problema proposto pelo presente estudo.

Já as categorias analíticas aspectos ambientais no desenvolvimento dos produtos; não exclusividade; e autoestima dos artesãos foram agrupadas na sétima categoria final que é a de outros aspectos do comércio justo. Ao longo da coleta de dados, aspectos relevantes foram apontados sobre essas três categorias analíticas e serão importantes para complementar a discussão dos resultados a partir da ótica do comércio justo, e não dos ganhos competitivos.

Com isso, o Quadro 13 sintetiza as categorias analíticas e seu agrupamento nas categorias finais.

CATEGORIAS ANALÍTICAS	CATEGORIAS FINAIS
1. Histórico e propósito da Rede Asta	I. APRESENTAÇÃO DO CASO
2. O comércio justo na visão da Rede Asta	
3. Rede de cooperação da Rede Asta e seus atores	
4. Principais indicadores e resultados da Rede Asta	
5. Acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas	II. ESCALA E PODER DE MERCADO
6. Relação com fornecedores	
7. Credibilidade e legitimidade	
8. Capacitações para precificação	III. ACESSO A SOLUÇÕES
9. Prospecção de empresas	
10. Comunicação e valorização cultural	
11. Acesso a crédito diferenciado	
12. Troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas	IV. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO
13. Desenvolvimento de um novo produto	
14. Segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos.	V. REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS
15. Compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas	
16. Transparência e confiança	VI. RELAÇÕES SOCIAIS
17. Concorrência interna e comportamentos oportunistas	
18. Aspectos ambientais no desenvolvimento dos produtos	VII. OUTROS ASPECTOS DO COMÉRCIO JUSTO
19. Não exclusividade	
20. Autoestima dos artesãos	

Quadro 13. Síntese das categorias analíticas e finais
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Dessa forma encerra-se a apresentação da metodologia adotada durante o trabalho e os capítulos a seguir apresentarão o caso a ser estudado e, posteriormente, a análise de dados e as considerações finais.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO

O caso a ser estudado foi definido a partir da iniciativa de comércio justo que congrega os diversos produtores e preza pelo envolvimento dos demais atores da cadeia. Dessa forma, a seguir será apresentada a atuação da Rede Asta para que se possa atender aos critérios estabelecidos previamente para a seleção do caso, a saber: ser uma organização que comercialize produtos de artesãos, ser uma organização com indícios de respeitar os princípios do comércio justo, ser uma organização formalizada, ser uma organização acessível ao pesquisador, ser uma organização com impacto reconhecido. Além disso, a descrição do caso também atenderá aos primeiros objetivos específicos do presente estudo, conforme mencionado anteriormente.

Para a essa apresentação da Rede Asta foram utilizadas as categorias analíticas agrupadas na categoria final de apresentação do caso conforme o Quadro 13, a saber: histórico e propósito da Rede Asta; o comércio justo na visão da Rede Asta; rede de cooperação da Rede Asta e seus atores; e principais indicadores e resultados da Rede Asta.

4.1. Histórico e propósito da Rede Asta

A primeira categoria analítica utilizada na apresentação do caso é a de histórico e propósito da Rede Asta. Nessa categoria, são discutidas as histórias das empreendedoras da organização, como a Rede Asta surgiu, como foram os primeiros anos de seu desenvolvimento, qual é o propósito da Rede Asta, qual é sua missão, sua visão e sua constituição jurídica.

A Rede Asta é uma organização fundada em 2005 com o propósito de empoderar mulheres e seus pequenos negócios de artesanato, facilitando o acesso do consumidor a um produto de design feito por produtores de baixa renda e com o reaproveitamento de diversos materiais. Além disso, a Rede Asta também atua para fortalecer os grupos produtivos, oferecendo treinamentos, formando redes de produção e auxiliando no desenvolvimento de produtos com a participação de designers (REDE ASTA, 2015f).

A organização tem sua origem atrelada ao ano de 2002, quando Alice, atual diretora executiva da Rede Asta, e sua amiga Raquel, iniciaram uma viagem por países como Índia, Bangladesh, Tailândia e Vietnã com o objetivo de catalogar iniciativas nas áreas de educação,

saúde e geração de renda, visando uma posterior divulgação dessa base de dados. Essa viagem despertou o interesse de Alice pela geração de renda e a motivou a trabalhar por essa causa, embora no começo ela ainda não tivesse clareza de como fazê-lo (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

Alice então se reencontrou no final de 2004 com Rachel, uma amiga e atual diretora de vendas corporativas da Rede Asta, e juntas começaram um projeto de capacitação em Campo Grande, bancado pelas próprias empreendedoras. Nesse projeto, elas ofereceram um curso de arte em jornal para 30 mulheres dentro de uma cooperativa, contando com uma parceria com um especialista nas técnicas de trabalhar com jornal (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012; 2015c).

Após 6 meses e com jogos americanos feitos a partir de jornal, Alice e Rachel compraram um *stand* na *Gift Fair* e venderam todos os produtos. Foi nesse momento que, segundo Alice, elas perceberam a importância de se trabalhar com a comercialização, uma grande dificuldade dos grupos produtivos de artesanato principalmente ao se enfrentar a concorrência de produtos industrializados que têm grande escala (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

O primeiro passo, então, foi o de vender os produtos para as lojas de decoração. Essa primeira tentativa não deu certo pois o produto ficava exposto na prateleira com um preço mais alto do que outras peças e sem nenhuma informação sobre sua história ou sem que vendedores soubessem dessa história para contar aos potenciais clientes. A alternativa encontrada por Alice e Rachel foi a de abrir um quiosque próprio em um shopping center carioca (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

Em 2006, com o quiosque em funcionamento, as empreendedoras já trabalhavam com 8 grupos produtivos, realizaram a primeira venda de brindes corporativos e tiveram um faturamento anual de R$ 70.000,00. Apesar disso, Alice e Rachel ainda não conseguiam se remunerar e tinham dificuldades para bancar os custos fixos da operação, o que fez com que elas buscassem novas alternativas de vendas (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

Dessa vez, a oportunidade percebida por Alice e Rachel foi a de realizar uma venda direta dos produtos por meio de um catálogo, que seria muito importante para que a história de cada

produto pudesse ser contada, para que o relacionamento pessoal possibilitasse que os consumidores soubessem o que cada produto significava para os grupos produtivos. A Fundação Avina investiu nesse projeto, o que possibilitou a elaboração do primeiro catálogo, e em 2008, com a chegada de uma profissional do mercado, houve a profissionalização do catálogo e a definição do perfil da vendedora, chamada de conselheira, como uma mulher apaixonada pelas histórias de cada produto (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

Por fim, após um rápido crescimento das vendas diretas as empreendedoras perceberam que seria importante uma diversificação de canais para maximizar o impacto que elas desejavam. Para isso, a organização passou a investir no *e-commerce* e em sua loja própria (ALICE, [informação oral], REDE ASTA, 2012).

Para encerrar a apresentação da história da Rede Asta, é válido mencionar que atualmente a Rede Asta é uma empresa e uma OSCIP que tem a missão de "Contribuir para a diminuição da desigualdade social brasileira fortalecendo empreendimentos produtivos da base da pirâmide por meio do acesso a mercados, conhecimentos e criação de redes". Já como visão, a Rede Asta espera "fazer do consumo uma ferramenta de inclusão social e econômica" (REDE ASTA, 2012, p.14). Ainda, a organização conta com 19 pessoas em sua equipe, entre diretoria, financeiro e administrativo, logística e compras, desenvolvimento de produtos, criação e design, comunicação, vendas corporativas, lojas em Ipanema e Laranjeiras, e representação em São Paulo (REDE ASTA, 2015c).

A seguir será apresentada a visão da organização sobre o comércio justo.

4.2. O comércio justo na visão da Rede Asta

Nesta segunda categoria analítica, será apresentada a forma como a Rede Asta acredita que segue o comércio justo. Nenhum dos princípios ou características mencionadas serão detalhadas aqui e tampouco é descrito como a Rede Asta os cumpre. Nesse primeiro momento, para selecionar o caso estudado, buscou-se apenas identificar indícios de que a Rede Asta atende aos princípios do comércio justo a partir exclusivamente da visão da organização sobre a causa, utilizando a análise de dados secundários e a entrevista preliminar com a Rede Asta.

Primeiramente, foi possível identificar que a organização enfatiza sua relação com o comércio justo em diversos momentos. Em seu site, a Rede Asta (2015e) afirma que opera dentro dos princípios do comércio justo. O mesmo ocorre em seu relatório anual (REDE ASTA, 2012), no qual o comércio justo é mencionado diretamente em três oportunidades, sendo uma ao mencionar que as revendedoras acreditam nessa causa, outra ao afirmar que a Rede Asta apoia um dos pilares do comércio justo, que é a transparência, e, por fim, ao afirmar que a organização trabalha com um modelo de comércio justo e desenvolvimento social.

Ao ser questionada sobre como acreditava que a Rede Asta cumpria os princípios do comércio justo, Miriam destacou os seguintes aspectos: a transparência nas relações, que dialoga com a definição da FINE exposta por Wills (2006); o pagamento de um preço justo pelos produtos, que é uma questão central do *fair trade* (LOW e DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; BRASIL, 2014); o respeito aos direitos trabalhistas e estímulo ao protagonismo feminino, características apontadas por WFTO e FLO International (2009); o acesso ao mercado, outra questão bastante abordada pelo comércio justo (BACON, 2005; LOW e DAVENPORT, 2005a; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009); as condições comerciais diferenciadas, abordadas por Wills (2006), Low e Davenport (2005b) e WFTO e FLO International (2009); e a valorização cultural e étnica, uma das características apresentadas em Brasil (2014) e Sueiro (2006).

Com isso, foi possível perceber em um primeiro contato que a Rede Asta se propõe a cumprir com diversos princípios e características do comércio justo, o que justifica sua escolha como caso a ser estudado. Novamente, é relevante esclarecer que uma comparação maior entre a atuação da Rede Asta e o comércio justo se dará na análise dos resultados.

4.3. A Rede Asta como rede de cooperação e seus atores

A terceira categoria analítica da apresentação do caso é a da Rede Asta como rede de cooperação e seus atores. Nessa categoria foram mapeados o processo de relacionamento da Rede Asta com os artesãos, quais são os canais de venda da Rede Asta e quais são os principais atores que se relacionam com a Rede Asta e com os grupos produtivos. Ainda, os principais atores foram comparados com os principais atores do comércio justo, a cadeia da Rede Asta foi caracterizada

como uma rede de cooperação e, posteriormente, foi realizada uma análise a partir da classificação tipológica de redes apresentada por Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007).

É válido destacar que esse mapeamento dos principais atores foi feito exclusivamente via dados secundários e entrevistas realizadas, não tendo sido exaustivo a ponto de entrevistar todos os membros da cadeia citados por estes respondentes da pesquisa. A seguir, serão apresentados os principais atores mapeados a partir de Rede Asta (2012; 2015a; 2015b) e de todas as entrevistas realizadas:

a) Fornecedores: importantes para que os grupos produtivos tenham insumos para o desenvolvimento dos produtos. Os fornecedores podem vender ou doar as matérias-primas para os artesãos, e os principais fornecedores são: o que realiza a doação de retalhos, o de etiquetas, a gráfica e o de embalagem. Foi possível notar que alguns destes fornecedores têm contato direto com a Rede Asta e possuem uma identificação com a causa da organização, enquanto outros têm contato diretamente com os grupos.
b) Grupos produtivos: como a Rede Asta não trabalha com artesãos individualmente, estes devem integrar grupos produtivos de diversas regiões do Brasil. Para integrarem a cadeia, os grupos precisam ser selecionados de acordo com critérios como possuir no mínimo 3 integrantes, ter ao menos 60% de mulheres entre seus integrantes, ter capacidade produtiva de pelo menos 200 peças por mês, não prejudicar o ambiente com seu processo produtivo, entre outros. Também é válido destacar que a maior parte dos grupos produtivos são do Rio de Janeiro.
c) Rede Asta: é a organização que congrega as demais em torno de sua causa, atuando como ponto de contato dos artesãos tanto para a compra dos produtos quanto para a distribuição de insumos. A Rede Asta ainda tem contato com os fornecedores, conselheiras, consumidores finais, clientes empresariais e organizações parceiras.
d) Conselheiras: um dos canais de venda da Rede Asta é a venda direta, e as conselheiras são as responsáveis por realizar esse contato com os consumidores finais. As conselheiras não se relacionam com os artesãos diretamente e são responsáveis especificamente pela ponte entre Rede Asta e consumidores finais.

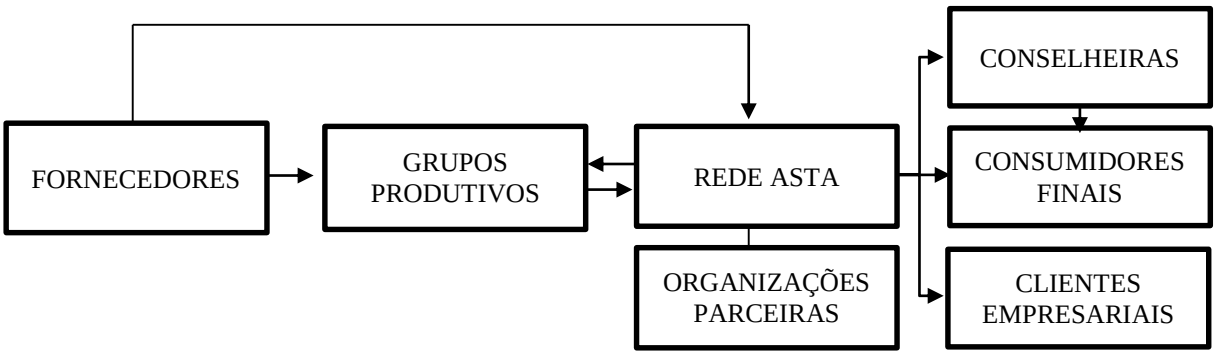
e) Consumidores finais: a Rede Asta se relaciona diretamente com os consumidores finais por meio de dois canais de venda, que são o e-commerce e as lojas próprias, sendo duas delas localizadas no Rio de Janeiro e um *showroom* em São Paulo.

f) Clientes empresariais: um outro canal de venda da Rede Asta é o de venda para empresas. Nesses casos, a Rede Asta pode implementar três tipos de projetos. O primeiro é o projeto ciclo, no qual as empresas podem mobilizar negócios locais em seus entornos que são identificados e treinados pela Rede Asta para o reaproveitamento de resíduos dessas empresas. Já o projeto *upcycling*, é aquele em que os grupos de artesãos produzem brindes corporativos utilizando os resíduos das empresas. Por fim, a venda de produtos sustentáveis, é aquela na qual os produtos desenvolvidos pela Rede Asta são vendidos para as empresas. Como os clientes empresariais podem utilizar seus resíduos na fabricação dos produtos, pode-se dizer que eles também podem ter um papel de fornecedores dos grupos produtivos.

g) Organizações parceiras: são aquelas que aquelas que prestam algum tipo de assistência para a Rede Asta e para os demais membros da cadeia, como, por exemplo, a Ashoka e a Fundação Avina.

A Figura 8 tem como objetivo apresentar de forma simplista e bastante sintética a relação entre os diversos atores mencionados.

Figura 8. Síntese da cadeia de suprimento da Rede Asta



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Ao se comparar essa cadeia de suprimento com os principais atores do comércio justo apresentados por Moore (2004) e Schneider (2012a) e consolidados pelo autor na Figura 5, foi possível perceber que no caso estudado há a presença de fornecedores que garantem insumos aos grupos produtivos, o que não foi mencionado na teoria. Por outro lado, Moore (2004) e Schneider (2012a) mencionam a presença de exportadores e importadores como principais atores do comércio justo, o que não se verificou no caso da Rede Asta já que a organização ainda só atua no mercado nacional. Ainda, foi possível notar que a Rede Asta tem uma atuação similar à de uma *World Shop*, não há a participação do varejo tradicional e licenciados no caso estudado e há a presença de um intermediário entre a Rede Asta e o consumidor, que é o papel desempenhado pelas conselheiras. Por fim, além do consumidor final foi identificado que as empresas também são clientes da organização do caso estudado, e as organizações parceiras da Rede Asta não trabalham especificamente com o comércio justo e tampouco com a certificação, conforme apontado pela teoria.

Já para realizar a análise da cadeia de suprimento da Rede Asta com as características de uma rede de cooperação, considerações serão feitas a partir da definição de Verschoore (2006, p.60):

> A organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém a sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide sistematicamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características.

Primeiramente, foi possível perceber que no caso estudado o compromisso com a sustentabilidade e com a causa do comércio justo defendida pela Rede Asta como ponto em comum entre diversos dos atores, embora alguns fornecedores não fazem se enquadram nessa característica da rede de cooperação.

Adicionalmente, não foi possível identificar qualquer prazo para a existência das relações estabelecidas pela Rede Asta, a não ser em trabalhos realizados para clientes empresariais. Com isso, algumas empresas que não trabalham de forma recorrente com a Rede Asta podem não se enquadrar nessa característica da rede de cooperação.

Já o escopo múltiplo de atuação existe com a presença de fornecedores, empresas, grupos produtivos, organização que dá suporte aos grupos produtivos e realiza a venda dos produtos, revendedoras, consumidores, clientes empresariais e organizações parceiras.

Ainda, a Rede Asta preza pela transparência em toda a cadeia e pelo pagamento de um preço justo aos artesãos, evidenciando em sua comunicação qual é o percentual do valor pago por um produto que é direcionado para os grupos produtivos, para a organização e para as conselheiras.

Já como particularidades do caso, apesar dos produtores não serem autônomos, uma vez que é exigido que o grupo tenha no mínimo 3 integrantes para fazer parte da Rede Asta, outros atores apresentados na cadeia de suprimento da Rede Asta são as conselheiras, os consumidores finais e algumas organizações não governamentais parceiras, que não são formalmente empresas. Também não há a constituição de uma nova organização formal para unir os diversos atores, bem como nem todas as relações são contratuais, de forma a caracterizar a formalidade entre elas. Essas questões são alinhadas às diferenças teóricas entre as redes de cooperação e o comércio justo apontadas no referencial teórico deste trabalho, embora Verschoore (2006) destaque a importância dessas características nas redes de cooperação.

De forma a concluir essa análise, apesar das particularidades encontradas a definição de rede de cooperação se mostrou adequada para caracterizar grande parte da cadeia de suprimento da Rede Asta. Também, dessa forma cumpriu-se com os objetivos específicos deste trabalho de identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação e de mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo. Se convencionará também a partir daqui que neste trabalho a Rede Asta será tratada como rede de cooperação.

Por fim, embora não faça parte dos objetivos desse trabalho, foi possível também analisar a rede de cooperação da Rede Asta a partir da classificação tipológica de redes apresentada por Hoffmann, Molina-Morales e Martínes-Fernández (2007).

Com relação à direcionalidade da rede, acredita-se que ela seja essencialmente vertical, com empresas especializadas em uma etapa do processo produtivo (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNES-FERNÁNDEZ, 2007). Essa relação também caracteriza o modelo de

cadeia de suprimentos apresentada por Kwasnicka (2006). Apesar disso, os diversos grupos produtivos podem compor uma rede horizontal, ainda que o relacionamento entre os grupos ainda seja incipiente.

Com relação à localização, a Rede Asta aparentemente se caracteriza como uma rede dispersa, tipicamente vertical e que utiliza um processo logístico para a troca de bens e serviços (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNES-FERNÁNDEZ, 2007). É importante destacar que a Rede Asta possui grupos produtivos de diversas partes do Brasil, embora a maior parte esteja concentrada na cidade do Rio de Janeiro.

Já sobre a formalização, supõe-se que na rede existam relações de base contratual formal entre alguns atores e uma base não contratual entre outros (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNES-FERNÁNDEZ, 2007). Apesar disso, com os dados coletados para este estudo não foi possível identificar a predominância de um ou outro modelo.

Por fim, com relação ao poder acredita-se que a rede seja orbital (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNES-FERNÁNDEZ, 2007) não apenas por uma relação de hierarquia com alguns atores, mas sim por um alinhamento com a causa. A Rede Asta congrega grande parte das demais organizações em torno de sua causa, o que a torna ponto central da rede, embora a rede horizontal formada pelos grupos produtivos pode ser caracterizada como não orbital. É válido destacar que o alinhamento em torno do comércio justo aparentemente reduz a assimetria de relacionamentos apontada por Verschoore (2006).

A seguir serão apresentados os principais resultados da Rede Asta.

4.4. Os principais resultados da Rede Asta

Por fim, a última categoria analítica utilizada na apresentação do caso foi a de principais indicadores e resultados da Rede Asta. Nesta categoria, buscou-se compreender se a Rede Asta já possuía um impacto reconhecido e são discutidos seus indicadores de desempenho, o resultado dos principais indicadores de desempenho e demais reconhecimentos da organização, como premiações recebidas e participação em eventos.

A Rede Asta se preocupa com uma constante mensuração de seus resultados e acompanha indicadores-chave, indicadores quantitativos e indicadores qualitativos.

Segundo o relatório da Rede Asta (2012), os indicadores-chave são:

a) Faturamento bruto: significa tanto o faturamento total quanto o faturamento relativo a cada canal de venda.
b) *Share* do faturamento por canal: da mesma forma que se acompanha o faturamento bruto em cada canal, a Rede Asta acompanha quanto cada canal contribui relativamente para o faturamento bruto.
c) Renda gerada para os grupos produtivos: leva em consideração a renda anual gerada para cada grupo bem como a renda anual gerada para cada artesão.
d) ROI Social: representa o valor investido na Rede Asta por parceiros dividido pelo total da renda gerada para os grupos produtivos por ano.
e) Índice de sustentabilidade financeira: significa quanto das despesas da Rede Asta podem ser financiadas exclusivamente com a venda dos produtos.

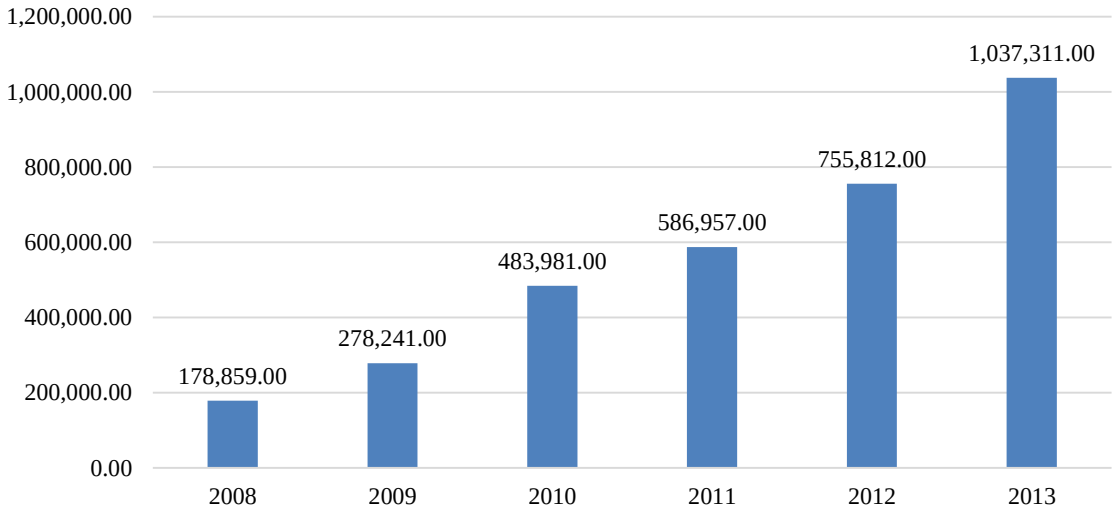
Assim como os indicadores-chave são monitorados, a Rede Asta trabalha com os seguintes indicadores quantitativos: número de grupos apoiados ativos; número de artesãs e beneficiados indiretos; curvas A, B e C de vendas dos grupos produtivos; quantidade total de peças vendidas por mês e quantidade por canal de peças vendidas por mês; número de matérias em mídias e número de acessos no site da Rede Asta; percentual de produtos desenvolvidos a partir de material reaproveitado; quantas vendas deixam de ser feitas por falta de estoque; e quantos grupos produtivos estão na lista de espera para entrarem na Rede Asta (REDE ASTA, 2012).

Não obstante, dois indicadores qualitativos também são monitorados: como a Rede Asta aumenta a visibilidade e o conhecimento dos grupos produtivos; e participações em eventos nacionais e internacionais (REDE ASTA, 2012).

Aqui serão apresentados apenas os resultados dos indicadores-chave, embora outros dados deverão ser abordados ao longo da análise do trabalho, de forma que contribuam para o cumprimento dos objetivos dessa pesquisa. É válido ainda destacar que serão apresentados os resultados mais recentes disponíveis no site da organização.

O primeiro resultado interessante para ser apresentado é o faturamento bruto da organização, que teve um crescimento médio de 30% ao ano desde 2008 (ALICE [informação oral]; REDE ASTA, 2015d). A Figura 9 sintetiza este crescimento, considerando os anos de 2008 a 2013.

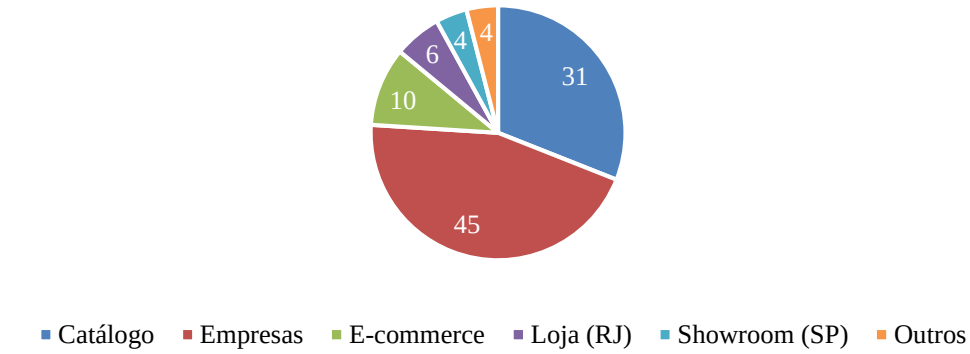
Figura 9. Faturamento bruto de 2008 a 2013 (R$)



Fonte: Adaptado de Rede Asta (2015d)

O segundo indicador-chave acompanhado pela Rede Asta é o *share* do faturamento por canal. Apenas para retomar, a Rede Asta atua em 4 principais canais de venda, que são: venda direta por catálogo, e-commerce, venda para empresas e lojas físicas. A seguir, na Figura 10, são apresentados os resultados de cada canal de vendas da Rede Asta em 2012.

Figura 10. Distribuição do faturamento (%) da Rede Asta por canais de venda em 2012.

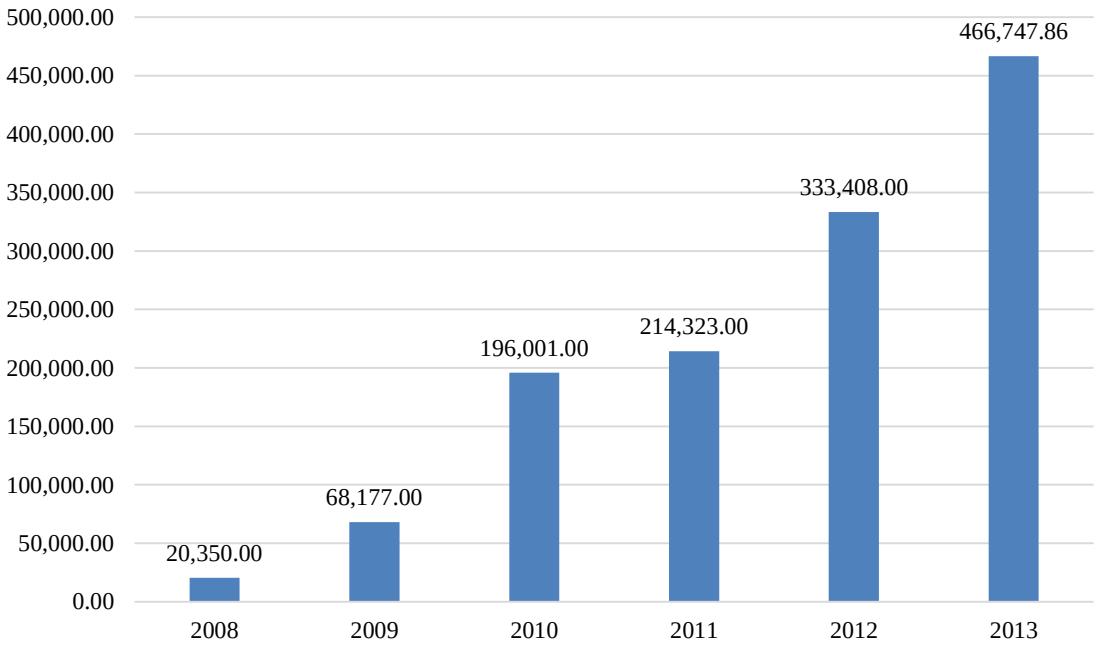


Fonte: Adaptado de Rede Asta (2012).

A partir da Figura 10 e de informações disponibilizadas no site da organização, é possível notar que em 2013 o percentual de vendas por catálogo teve uma significativa redução ao compararmos com os dados de 2012, passando de 31% para 15% do faturamento. Já a loja no Rio de Janeiro teve um aumento de 6% para 15%, destacando que nesse período a segunda loja, em Ipanema, ainda não tinha sido inaugurada (REDE ASTA, 2012; 2015d). Esse resultado pode estar atrelado às linhas estratégias definidas pela Rede Asta para os próximos anos, entre as quais estão o foco no e-commerce, no atacado para empresas e nas lojas do Rio de Janeiro, que são canais com maior rentabilidade e impacto social para a base da pirâmide, e um fortalecimento da organização para empresas, mapeando o próprio impacto ambiental, criando indicadores e adaptando o modelo de negócios (REDE ASTA, 2012).

A seguir será apresentada na Figura 11 a renda gerada para os grupos produtivos, que também teve um grande crescimento ao longo dos anos atrelado ao igualmente crescente faturamento (REDE ASTA, 2015d).

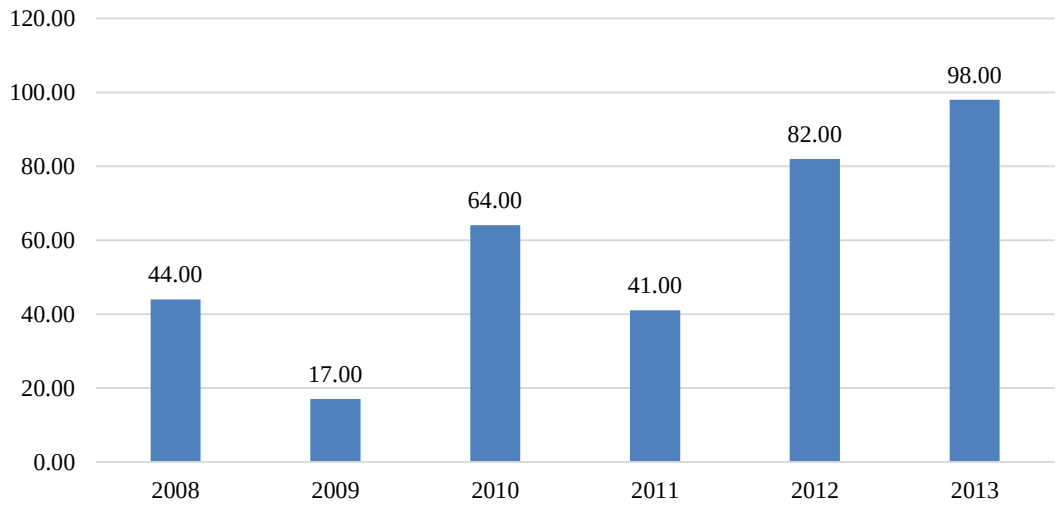
Figura 11. Receita gerada para grupos produtivos (R$) de 2008 a 2013



Fonte: Adaptado de Rede Asta (2015d)

O quarto indicador-chave que a Rede Asta monitora é o ROI social. A Figura 12 sintetiza a evolução histórica desse indicador para o período de 2008 a 2013 e pode-se notar uma significativa variação de um ano para outro. Como o resultado desse indicador é um percentual calculado a partir de quanto cada real investido na Rede Asta gera em renda para os grupos, as quedas do ROI Social apresentadas nos anos de 2009 e 2011 podem ser frutos de aumento do investimento de parceiros sem que a renda para os grupos tenha aumentado na mesma proporção, já que pela Figura 11 foi possível notar que não houve uma queda na renda gerada para os grupos.

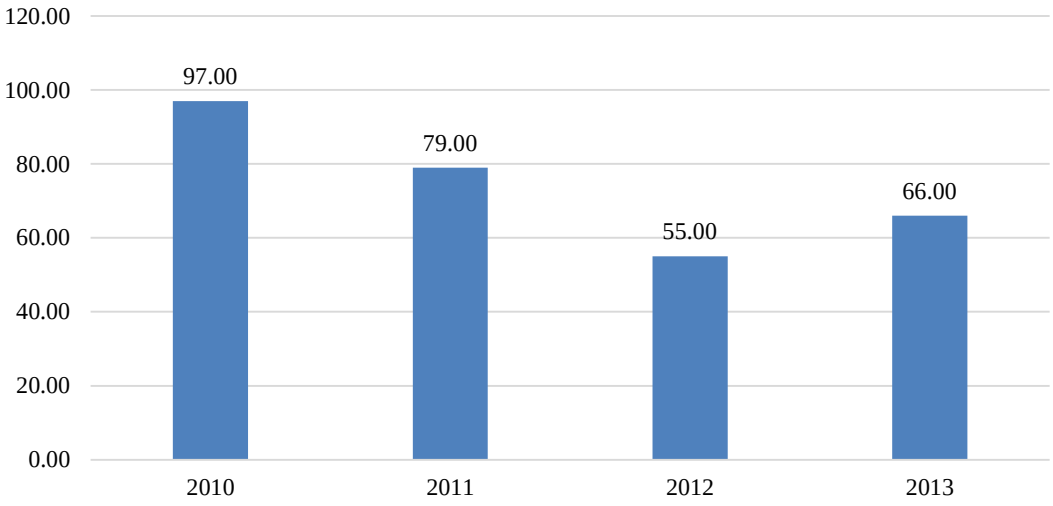
Figura 12. ROI Social (%) de 2008 a 2013



Fonte: Adaptado de Rede Asta (2015d).

Já o índice de sustentabilidade financeira é o último indicador-chave monitorado pela Rede Asta e será apresentado aqui pela Figura 13. A partir desse índice, medido desde 2010, é possível perceber que houve uma queda nos três primeiros anos para um pequeno aumento em 2013. Como o faturamento foi crescente, esse indicador pode refletir um aumento das despesas anuais da Rede Asta.

Figura 13. Índice de sustentabilidade financeira (%) de 2010 a 2013



Fonte: Adaptado de Rede Asta (2015d)

Por fim, é válido apontar ainda que a Rede Asta já ganhou os prêmios de Economia Criativa do Ministério da Cultura em 2012, foi terceira colocada no Prêmio FINEP de Inovação Social em 2011, entre outros (REDE ASTA, 2012).

Com isso, foram apresentados os principais resultados da Rede Asta nos últimos anos e, conforme mencionado, outros resultados serão apresentados ao longo do trabalho para o cumprimento dos objetivos deste estudo.

4.5. Síntese da apresentação do caso

Com as categorias analíticas histórico e propósito da Rede Asta; o comércio justo na visão da Rede Asta; rede de cooperação da Rede Asta e seus atores; e principais indicadores e resultados da Rede Asta foi possível realizar a apresentação do caso da Rede Asta para a posterior análise de dados.

Além disso, com a apresentação do caso foi possível evidenciar como os critérios para sua seleção foram cumpridos. Primeiramente, confirmou-se que a Rede Asta trabalha com grupos produtivos de artesãos. Em seguida, foi possível compreender qual a visão da Rede Asta sobre o

comércio justo, o que atendeu ao critério de ser uma organização com indícios de respeitar os princípios do comércio justo. Sobre ser uma organização formalizada, confirmou-se que a Rede Asta é uma empresa e uma OSCIP. A organização foi acessível ao pesquisador, que conseguiu realizar entrevistas para coleta de dados primários e teve acesso a dados secundários. Por fim, é possível afirmar que a organização possui um impacto reconhecido, que foi apresentado a partir dos indicadores-chave monitorados pela Rede Asta.

Ainda, a descrição do caso também cumpriu com os primeiros objetivos específicos do presente estudo, que são:

a) Identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação;
b) Mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo

A seguir, a análise dos dados cumprirá com os demais objetivos específicos desse estudo, a saber:

c) Identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo;
d) Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo;
e) Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados;
f) Comparar os achados com os princípios e características do comércio justo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como propósito realizar a análise dos dados coletados de forma a responder os demais objetivos específicos do trabalho.

Para isso, a análise se dará da seguinte maneira:

I) Uma breve explicação sobre o ganho competitivo será feita retomando a teoria, evidenciando também quais elementos sobre o ganho em questão esta pesquisa buscou compreender e quais categorias analíticas se relacionam com estes elementos pesquisados.

II) Cada categoria analítica será apresentada, inicialmente com as evidências encontradas na coleta de dados, logo em seguida os principais achados serão apresentados de forma sintetizada e, por fim, uma relação será feita com o comércio justo.

III) Uma síntese do ganho competitivo será apresentada, com a elaboração também de um quadro resumo que aborde a definição teórica do ganho competitivo, os elementos pesquisados, a categoria analítica correspondente, os principais achados por categoria analítica e a relação com o comércio justo por categoria analítica.

Dessa forma, a seguir são apresentadas as análises de cada ganho competitivo.

5.1. Escala e poder de mercado

O primeiro ganho competitivo a ser analisado é o de escala e poder de mercado.

Referente à maior força que uma empresa tem de agir ao estar unida com outras empresas, esse ganho competitivo faz com que as organizações presentes na rede de cooperação tenham um maior poder de negociação, maior visibilidade, credibilidade e legitimidade (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Na presente pesquisa, a partir da teoria buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: uma maior facilidade de artesãos comercializarem seus produtos com acesso a canais de venda aos quais eles não teriam acesso sem a participação da Rede Asta; um maior poder e capacidade de negociação de artesãos com fornecedores e clientes por participarem da

Rede Asta; e uma maior visibilidade, credibilidade e legitimidade dos artesãos por participarem da Rede Asta.

As categorias analíticas originadas no tratamento e análise dos dados foram: acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas; relação com fornecedores; e credibilidade e legitimidade.

5.1.1. Acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas

Relacionado à maior facilidade de artesãos comercializarem seus produtos com acesso a canais de venda aos quais eles não teriam acesso sem a participação da Rede Asta está a categoria analítica de acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas.

Mencionado por todos os entrevistados, o acesso ao mercado tem destaque como um dos principais benefícios que artesãos têm ao participarem da Rede Asta, contribuindo, dessa forma, para o ganho competitivo de escala e poder de mercado.

Ao iniciarem a parceria com a Rede Asta, os grupos produtivos têm como grande expectativa a ampliação das vendas. Para os grupos, a relação com a Rede Asta e seus canais de venda tem como objetivo primário o aumento na comercialização dos seus produtos e um consequente aumento na renda gerada para os artesãos. A fala a seguir da G3E1 exemplifica como os grupos produtivos têm a expectativa de ampliação de vendas com a relação estabelecida com a Rede Asta:

> Bom, porque o intuito da gente participar da Rede Asta é a comercialização, né? Não sei, talvez porque nós começamos agora, ainda não temos fruto dessa, desse relacionamento. [...] esse era o intuito, né? Que é [...] o nosso ponto fraco [...] (G3E1, [informação oral]).

Além de uma expectativa dos artesãos, o acesso ao mercado também é encarado como um ponto fraco dos grupos produtivos, como foi pontuado pela G3E1. Embora os artesãos já possuam capacidade produtiva, o que foi evidenciado com a coleta de dados é que nem sempre os produtos chegam aos consumidores que os valorizam. A relação com a Rede Asta faz com que oportunidades de comercialização sejam expandidas e qualificadas, utilizando os 4 canais de venda que a organização possui. Essa possibilidade de aumentar as vendas seguindo os princípios da Rede Asta impacta diretamente em um aumento da produção, da renda dos grupos produtivos e da

motivação dos artesãos para continuarem com as atividades de geração de renda que desenvolvem. As falas a seguir de Miriam confirmam essa visão e evidenciam como a comercialização é percebida como um dos pontos de aprimoramento com o qual a Rede Asta contribui:

> [...] a dificuldade deles é a comercialização. São artesãos que [...] têm o talento para produzir, mas têm muita dificuldade de ir atrás de pessoas que possam comprar seus produtos. E acaba caindo muito nas pessoas que estão próximas a eles, que acabam não valorizando o produto. Então, quando a gente oferece 4 canais de venda, a gente, então, dá essa possibilidade de que os produtos deles, realmente, sejam bastante divulgados. E aí, com essa divulgação, aumenta a produção, consequentemente, a renda.
> Você pode capacitar e preparar um grupo; pode estar ótimo em relação à qualidade, produto, mas se ele não tiver como escoar essa produção, a motivação vai diminuindo, a condição, também, de sobreviver do trabalho também reduz (MIRIAM, [informação oral]).

Assim como o exposto por Miriam, os 4 canais de venda (conselheiras, lojas, físicas, e-commerce e empresas) são relevantes para a diversificação da Rede Asta, o que contribui para aumentar o acesso a mercados consumidores diversos. É por esses canais de venda centralizados pela atuação da Rede Asta que, por exemplo, grupos de artesãos da região Norte do país vendam seus produtos para um consumidor da região Sudeste que valorize sua estética e sua história. Além disso, essa diversificação de canais de venda pode contribuir com a segurança de venda constante para os artesãos, uma vez que diminui a dependência de feiras e eventos sazonais nos quais os grupos podem vender seus produtos. Esses pontos são apresentados na fala do G1E1, que reconhece a importância dos diversos canais da Rede Asta para assegurar maiores vendas, na fala da conselheira C1, que comenta como a Rede Asta facilita o acesso aos produtos de grupos de diferentes regiões geográficas, e na fala de Alice, que destaca a importância da Rede Asta em assegurar uma venda constante e menos sazonal.

> Através da Rede Asta, nesse catálogo que eles têm ou venda online, ou a própria loja que ele tem, que eles estão agora em Ipanema, né? Eles têm uma forma de garantir mais venda *pra* gente (G1E1, [informação oral]).

> Eles conseguem chegar em pessoas que eles não chegariam normalmente. Então isso é uma super oportunidade.
> [...] a gente não chegaria nas mulheres rendeiras nem do Rio, muito menos dos projetos lá da Amazônia, né? Então a gente não teria essa oportunidade de conhecê-las, né? Então, a Asta, por meio dessa prática, dessa estratégia, está trazendo esse contato, né? (C1, [informação oral]).

> A primeira coisa é a garantia de venda. Isso é gap absoluto para grupos produtivos, porque você pode até vender. Você está sempre..., dependendo de algumas coisas que são sempre muito sazonais. Por exemplo, a feira de artesanato, não acontece num dia. Raros os artesãos que conseguem montar um website e tem um bom website para venda. Então,

> falta, para eles, essa constância. E é isso que a gente tem tentado empregar. A constância de venda. A garantia de venda (ALICE, [informação oral]).

Por fim, foi possível identificar com a coleta de dados alguns exemplos práticos de acesso ao mercado e uma ênfase maior na importância da Rede Asta para o acesso ao mercado organizacional, ou seja, com vendas não voltadas diretamente para o consumidor final, mas sim para empresas e outros grupos. Isto pode ser resultante do fato das vendas organizacionais serem menos corriqueiras e mais representativas em volume e retorno financeiro do que vendas para o consumidor final, o que pode influenciar nas menções durante a coleta de dados. É válido retomar que, segundo a Rede Asta (2012), as vendas para empresas representaram 45% do faturamento da Rede Asta em 2012, enquanto que as vendas por catálogo foram responsáveis por 31% e o e-commerce por 10%. A loja no Rio de Janeiro e o *showroom* em São Paulo representaram, respectivamente, 6% e 4% do faturamento.

A fala a seguir de Miriam relata o depoimento de um grupo de artesãos que teve um grande incremento em sua renda após ser selecionado para a produção de brindes de uma empresa:

> E aí, teve um depoimento [...] de uma costureira de um grupo, [...] que ela disse que em 2013, com a capacidade de produção que ela tinha, elas tinham vendido para nós o equivalente a R$ 4.500, mais ou menos por aí. Depois, com o pedido desse de 2014, que até a gente vendeu pra L'Occitane um brinde [...], ela comentou que [...] a renda dela, de R$ 4.500, pulou para R$ 25.000 no ano passado (MIRIAM, [informação oral]).

Com isso, é possível sintetizar que: a) a comercialização dos produtos é uma deficiência dos grupos produtivos, que pode ser percebida pelos próprios artesãos e pela Rede Asta; b) o aumento de vendas a partir de um maior acesso ao mercado é a principal expectativa dos grupos de artesãos ao estabelecerem uma relação com a Rede Asta; c) com seus canais de vendas a Rede Asta proporciona vendas mais constantes e dispersas por todo o Brasil, fazendo com que os produtos cheguem a consumidores que os valorizam; d) e os mercados organizacionais são mais mencionados ao se abordar exemplos práticos de acesso ao mercado e seu impacto em vendas e geração de renda.

É possível relacionar os achados dos ganhos de acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas com os princípios e as características do comércio justo, uma vez que esta é uma questão central na causa do *fair trade*.

Bacon (2005) menciona que a origem do comércio justo está atrelada a relações comerciais alternativas que visavam garantir o acesso ao mercado aos produtores, além de um valor maior pago pelos produtos e assistência técnica. Já Low e Davenport (2005a), por sua vez, afirmam que o comércio justo tem como um dos principais objetivos a venda de produtos de produtores marginalizados, enquanto Wills (2006) aponta que uma das características do comércio justo é auxiliar as organizações produtoras no acesso ao mercado.

Igualmente aos autores mencionados, o primeiro princípio do *fair trade* apresentado por WFTO e FLO International (2009) é o de acesso ao mercado por produtores marginalizados. Segundo este princípio, o comércio justo deve proporcionar aos produtores um acesso a mercados que não seriam atingidos por meio do comércio tradicional.

De forma a concluir esta análise, pode-se então traçar um paralelo entre esse acesso ao mercado proposto pelo comércio justo e o que a Rede Asta proporciona aos grupos produtivos com seus 4 canais de vendas. O fato de ser uma questão central do *fair trade* também se reflete no caso estudado, uma vez que o acesso a mercados consumidores e aumento de vendas são igualmente vistos como fundamentais, tanto pelos artesãos quanto pelos demais entrevistados. É importante destacar que os mercados aos quais os produtores não teriam acesso no caso da Rede Asta ainda não se referem ao mercado internacional, como usualmente é abordado pela teoria de comércio justo. Por outro lado, a organização facilita um alcance nacional para os produtos, permitindo o acesso de consumidores que os valorizam, ao passo em que também amplia o acesso ao mercado organizacional, mais mencionado durante as entrevistas.

Com isso, foi possível confirmar empiricamente com evidências advindas da coleta de dados a relação teórica estabelecida entre o ganho competitivo de escala e poder de mercado e uma das bases do *fair trade*, que é o acesso dos produtores a mercados consumidores.

5.1.2. Relação com fornecedores

Ainda relativo ao ganho competitivo de escala e poder de mercado, buscou-se avaliar se os artesãos possuíam um maior poder e capacidade de negociação com fornecedores e clientes por

participarem da Rede Asta. Após o levantamento e a categorização de dados sobre este tema, foi estabelecida a categoria analítica de relação com fornecedores.

Neste caso, diferentemente do acesso ao mercado e ampliação de vendas, não foi possível encontrar evidências sobre um maior poder de negociação dos artesãos diretamente com fornecedores, enquanto que o cliente analisado no caso é a própria Rede Asta e a relação entre a organização e os artesãos será abordada em outras categorias analíticas.

Na visão de Miriam e Alice, entrevistadas da Rede Asta, os artesãos ainda não possuem um maior poder de negociação com os fornecedores. Ambas não se sentem seguras para afirmar que não ocorreu nenhuma situação em que os artesãos tenham obtido vantagens de negociação ao tratar diretamente com os fornecedores, embora desconheçam exemplos para citar. Da mesma forma, a conselheira C1 também desconhece essa relação direta entre artesãos e fornecedores para afirmar se há ou não um maior poder de negociação. A seguir, a fala das três entrevistadas expõe essa questão:

> Eu não vou me arriscar em dizer que isso acontece. Porque se isso acontecer, acontece de um jeito que a gente não sabe. Então não tenho nenhum dado para te comprovar que isso aconteça, sabe. Eu prefiro dizer que não (ALICE, [informação oral]).
>
> Não. Eu não acho que chega a ter um maior poder de negociação [...] (MIRIAM, [informação oral]).
>
> Eu não vivenciei presencialmente nenhuma... Não tive contato com nenhum grupo e também não tive acesso a essa dinâmica da relação (C1, [informação oral]).

Apesar disso a Rede Asta conta com empresas que doam seus resíduos, como já exposto na descrição do caso. Nessas situações, mesmo sem haver um contato direto entre artesãos e fornecedores, tampouco uma relação comercial com fornecedores, a atuação da Rede Asta garante aos grupos produtivos condições melhores para a obtenção de insumos junto a empresas que doam seus resíduos. Já uma outra situação que pode ocorrer é a de compra de matérias-primas pela Rede Asta. Isso ocorre quando se constitui uma rede de produção e a organização fica também responsável pela obtenção dos insumos e distribuição para os grupos que estão trabalhando nessa rede específica. Nesses casos, pode-se dizer que os artesãos são beneficiados pelo poder de negociação da Rede Asta, que pesquisa os insumos e realiza a compra em quantidades maiores do que se cada grupo produtivo a realizasse individualmente, o que pode proporcionar melhores

condições comerciais. A fala a seguir de Alice demonstra como essa situação ocorre nas redes de produção:

> Eu acho que o que acontece aqui é o seguinte: quando a gente consegue reunir os grupos para trabalhar numa rede de produção, aí sim, porque aí toda parte de compras, quem realiza somos nós. A gente distribui os insumos e os grupos ganham pela produção. Eles não têm o menor trabalho de pegar um ônibus, ir ao centro comprar alguma coisa, entendeu. Eles ganham pela produção. A gente faz pesquisa de insumo, compra pelo menor preço, distribui para eles (ALICE, [informação oral]).

É percebido também que a atuação da Rede Asta pode favorecer melhores condições comerciais aos artesãos por meio de conhecimentos adquiridos com a organização, que podem ajudar em futuras negociações. A fala da conselheira C1 apresenta essa visão sobre como os conhecimentos proporcionados pela relação com a Rede Asta podem favorecer os artesãos em negócios futuros:

> [...] eu sei assim, na medida em que eles participam dessa dinâmica de apresentar um produto, refazer, poder precificar, pensar em estoque, pensar em logística, né? Tempo de produção. Isso dá muito mais base para poder negociar com outro fornecedor, com outro parceiro, né? [...] então eu acho que essa vivência com a Asta, sem dúvida, traz mais instrumentos para poder fazer outros negócios, né? (C1, [informação oral])

Por fim, a Rede Asta acredita em seu potencial de proporcionar melhores negociações para os artesãos. Por este motivo, não é descartada a criação de uma rede de fornecedores próximos à causa e que já trabalhem com maior constância com a Rede Asta, visando assegurar aos artesãos um maior poder de barganha junto a esses fornecedores. A seguir a fala de Miriam exemplifica como a Rede Asta percebe o potencial de criação de uma rede de fornecedores:

> [...] a gente até está pensando, mais para frente, em [...] ter alguns fornecedores que [...] a gente já trabalhe com uma certa constância para, justamente, ajudar os grupos a terem um poder de negociação maior (MIRIAM, [informação oral]).

A maior dificuldade que a Rede Asta enfrenta para a criação dessa rede de fornecedores é a grande diversidade de produtores e, consequentemente, de matérias-primas utilizadas nos produtos. Isso faz com que muitos fornecedores diferentes sejam acessados e poucos de fato estejam ligados à causa da Rede Asta. A grande diversidade de insumos também inviabiliza mercadologicamente acordos maiores com fornecedores-chave, como evidencia Alice em sua fala:

> Então, são vários tipos de insumos diferentes para grupos que trabalham com eles de forma diferentes. Aí a gente percebeu que se a gente não encaminhar esse processo de montar uma rede de compras, ela não ia sair do papel. E a gente também percebeu que o

> custo benefício desse grupo, pelo volume ser ainda muito pequeno, não ia ser tão vantajoso assim (ALICE, [informação oral]).

Com isso, é possível sintetizar que: a) os artesãos não possuem poder de barganha quando lidam diretamente com seus fornecedores; b) a Rede Asta pode se responsabilizar pela coleta e distribuição de insumos doados por empresas, proporcionando melhores condições de recebimento das matérias-primas pelos artesãos; c) A Rede Asta pode se responsabilizar pela pesquisa, compra em maior quantidade e distribuição de matérias-primas aos grupos de artesãos que integrem redes de produção, visando melhores condições comerciais ao lidar direto com os fornecedores; d) e a Rede Asta acredita que pode ter um papel relevante em formar uma rede de fornecedores com os quais os artesãos possam ter melhores condições comerciais, embora a maior dificuldade para isso seja a grande diversidade de produtores, insumos e fornecedores.

É possível relacionar os achados da relação com os fornecedores com os princípios e as características do comércio justo, embora os fornecedores não tenham sido apontados como atores do comércio justo pela literatura.

Moore (2004) aponta que os principais atores do comércio justo são os produtores, as organizações compradoras, as organizações guarda-chuva e as organizações tradicionais que vendem produtos do comércio justo. Já Schneider (2012a) aponta que os principais atores são os produtores, os exportadores e importadores, as *world shops*, o varejo tradicional, os licenciados, as iniciativas de certificação e as organizações ligadas ao comércio justo. Para este trabalho, durante o levantamento teórico também foi considerado o consumidor como um dos atores fundamentais da cadeia do comércio justo.

Mesmo notando que os fornecedores não foram abordados por Moore (2004) e Schneider (2012a), organizações podem ser engajadas com a causa e participarem dessa cadeia. Este é o caso de empresas como as parceiras da Rede Asta, que doam seus resíduos como insumos para os grupos produtivos, ou até mesmo fornecedores específicos que por acreditarem no comércio justo podem oferecer condições comerciais diferenciadas.

Segundo Wills (2006), as condições comerciais diferenciadas fazem parte do comércio justo de forma a garantir a perpetuação dos negócios dos produtores, e para Low e Davenport (2005b) as condições comerciais diferenciadas são apontadas inclusive como argumento para se

justificar a mudança do termo comércio alternativo para comércio justo. Já a WFTO e a FLO International (2009) apontam que um dos princípios do *fair trade* é ter a causa como um contrato social, segundo o qual os compradores devem ter atitudes diferentes das que teriam em uma relação comercial tradicional, incluindo as condições comerciais diferenciadas.

Embora as condições comerciais diferenciadas sejam frequentemente associadas ao contato entre os compradores e os produtores, no caso da Rede Asta foi possível notar que empresas fornecedoras de insumos também estabelecem relações comerciais com artesãos e podem igualmente oferecer condições comerciais diferenciadas. Como mencionado, no caso estudado algumas empresas oferecem seus resíduos como matérias-primas e em outras situações a Rede Asta negocia direto com os fornecedores para assegurar melhores acordos para os artesãos. Além disso, a Rede Asta percebe que pode contribuir para que os artesãos tenham melhores resultados em suas negociações diretas com os fornecedores.

Portanto, é possível perceber que a Rede Asta pode contribuir para que os artesãos encontrem condições comerciais diferenciadas, atendendo a essa característica do comércio justo e proporcionando um ganho de poder e capacidade de negociação com fornecedores. É válido destacar ainda que essa relação não foi estabelecida na comparação teórica, uma vez que foram os achados da pesquisa que permitiram relacionar os fornecedores à causa do comércio justo e às condições comerciais diferenciadas.

5.1.3. Credibilidade e legitimidade

A última análise referente ao ganho competitivo de escala e poder de mercado teve como objetivo avaliar se os artesãos possuíam maior visibilidade, credibilidade e legitimidade por participarem da Rede Asta. Após o levantamento e a categorização de dados sobre este tema, foi estabelecida a categoria analítica de credibilidade e legitimidade.

Assim como mencionado na análise de acesso a mercado consumidores, a Rede Asta contribui para que os produtos dos artesãos cheguem em consumidores que os valorizem. Parte dessa valorização se dá devido à legitimidade proporcionada aos produtos vendidos pela Rede Asta, com um posicionamento de que todos eles são feitos à mão, com design, estilo e acabamento

competitivos com relação à produtos mais elaborados. Esse ponto é apresentado por Miriam e por CF nas falas a seguir:

> [...] porque a gente coloca que vende produtos com design feitos à mão, quer dizer, isso [...] sai daquele patamar de ser um grupo de produtos que sejam mais simples, que não tenham design, que não tenham um acabamento diferenciado, que não tenham condições de, realmente, entrar no mercado e competir com produtos mais elaborados, por exemplo (MIRIAM, [informação oral]).

> Eu acho que é a questão do suporte que é dado para eles... a valorização do trabalho deles. [...] Eu acho que o que é legal da rede é valorizar bem... é dar bastante ênfase nesse valor do artesão, né?
> Não sei... talvez por mostrar, por ter um produto da revista, isso passa uma credibilidade maior. Talvez, acaba dando um valor maior. Eu acho que o artesanato, ele é muito desvalorizado, né? A pessoa não paga por um artesanato o real valor dele. Eu acho, que de repente, a maneira como é apresentado *pra* gente, isso faz com que a gente valorize. Vem em uma revistinha, tudo bonitinho (CF, [informação oral]).

Da mesma forma que Miriam menciona como a Rede Asta legitima os produtos como sendo de qualidade, há um aumento da legitimidade e credibilidade dos grupos de artesãos que os produzem. Essa credibilidade pode ser fruto de uma maior visibilidade e de campanhas de marketing realizadas pela Rede Asta, sendo, portanto, resultante da associação dos grupos de artesãos à Rede Asta. É válido destacar que neste tópico é avaliada a credibilidade, mas sua causa, ou seja, as campanhas de comunicação, serão abordadas em outra categoria analítica. A seguir a fala de Alice demonstra sua visão sobre como os grupos têm maior credibilidade ao trabalharem com a Rede Asta:

> E o que eles dizem é isso; que cada vez que alguém vê um produto deles numa revista, e aí eles participam de uma feira de artesanato, por exemplo, as pessoas vêm até a barraca e falam assim: "Nossa, mas isso aí é da Rede Asta, vocês também trabalham com eles". Aí o grupo fica super feliz, porque percebeu que a barraca desse espaço vai ser mais conhecida e ganham mais credibilidade depois que eles passaram a trabalhar lá com a gente (ALICE, [informação oral]).

Os grupos produtivos também percebem que possuem maior credibilidade e legitimidade ao participarem da Rede Asta, e uma das visões encontradas na pesquisa é a de que para estar na Rede Asta um grupo precisa ter qualidade. Ou seja, um grupo de artesãos é legitimado ao participar da Rede Asta. As falas a seguir, de G1E1 e de Alice clarificam o que foi exposto de forma convergente:

> Eu acho que, quando você está num grupo, numa Rede Asta, que trabalha o comércio justo, que trabalha em parceria com várias instituições [...] é porque a gente teve qualidades e a gente melhorou muito para poder continuar (G1E1, [informação oral]).

> Então, a gente percebe, assim, que a Asta acaba virando uma chancela. É um selo. O próprio grupo que está dentro da rede, ele já sabe quais são os requisitos para participar, eles sabem que não é qualquer grupo que participa. Então ele entende, o grupo entende, que os outros grupos também entendem da mesma forma. Então acaba sendo um selo de credibilidade (ALICE, [informação oral]).

Por fim, de forma similar à visão de G1E1 e Alice, a conselheira C1 destaca como o nome da Rede Asta pode, a partir de sua própria credibilidade, credenciar os artesãos. Sua fala é apresentada a seguir:

> É uma empresa que está congregando, né, reunindo esses artesãos, então tem o nome dela abrindo as portas, né? (C1, [informação oral]).

A síntese da análise da credibilidade e legitimidade é: a) a participação na Rede Asta legitima os produtos dos artesãos como sendo de qualidade, feitos à mão, com design, estilo e acabamento competitivos; b) os grupos produtivos também têm maior credibilidade ao participarem da Rede Asta, que podem ser resultantes dos esforços de comunicação da organização; e c) os grupos produtivos percebem que há maior credibilidade e legitimidade ao participarem da Rede Asta.

A credibilidade e a legitimidade não possuem uma conexão direta com os princípios do comércio justo. Apesar disso, pela coleta de dados foi possível notar que muitas vezes essa credibilidade e a legitimidade são resultantes de uma maior visibilidade que os grupos de artesãos têm ao participarem da Rede Asta, que, por sua vez, é fruto de esforços de comunicação e marketing.

Como mencionado anteriormente, neste tópico não serão abordadas as causas da credibilidade e legitimidade, uma vez que marketing e comunicação farão parte de outra análise posterior. Entretanto, é relevante apontar que o princípio do comércio justo de ampliação e reconhecimento da causa (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009) comenta sobre a necessidade de sensibilização dos consumidores para que eles também sejam disseminadores da causa, e é possível notar que a Rede Asta contribui para essa sensibilização fazendo com que os produtos sejam vistos como sendo de qualidade e diferentes de um artesanato tradicional. Essa valorização dos produtos está também relacionada ao acesso a mercados consumidores ao possibilitar que os artesanatos concorram diretamente com outros produtos mais elaborados, conforme mencionado por Miriam. Ainda, a intenção da Rede Asta de contar com produtos de qualidade que concorram

pelos consumidores tradicionais dialoga com o exposto por Lubke (2006), que afirma que no quadrado mágico do marketing do comércio justo está a qualidade dos produtos, importante para convencer os consumidores tradicionais no processo de compra do comércio justo.

Além disso, a atuação da Rede Asta contribui para uma maior visibilidade no mercado, ponto importante para melhorar as vendas e a lucratividade das empresas de comércio justo segundo Davies (2009).

Por fim, pode-se notar que há uma maior visibilidade para os produtos e para os grupos de artesãos que os desenvolvem ao participarem da Rede Asta. Essa visibilidade é importante para aumentar tanto a credibilidade quanto a legitimidade dos produtos e dos produtores, o que contribui para o ganho competitivo de escala e poder de mercado, mesmo sem uma relação direta com os princípios do comércio justo. É valido ressaltar que essa relação também não foi estabelecida durante a comparação teórica entre os temas.

5.1.4. Síntese do ganho competitivo de escala e poder de mercado

Para encerrar a apresentação do ganho competitivo de escala e poder de mercado, será apresentada a seguir uma síntese dos principais achados.

Como mencionado, neste estudo buscou-se compreender a percepção dos entrevistados sobre uma maior facilidade dos artesãos ao comercializarem seus produtos acessando os canais de venda da Rede Asta, um maior poder de negociação dos artesãos frente fornecedores e clientes e uma maior visibilidade, credibilidade e legitimidade dos artesãos ao participarem da Rede Asta.

Foi possível notar que o acesso aos mercados consumidores e o aumento de vendas é um ponto de central importância para a Rede Asta. Essa questão é bastante relacionada a uma das bases do comércio justo, que é o acesso aos mercados consumidores por parte dos produtores marginalizados (BACON, 2005; LOW e DAVENPORT, 2005a; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), e é uma das principais expectativas dos grupos produtivos que passam a se relacionar com a Rede Asta.

A organização trabalha para favorecer esse acesso ao mercado consumidor por meio de seus canais de vendas, embora as vendas para o mercado organizacional sejam as mais representativas e mais mencionadas pelos entrevistados ao citarem exemplos práticos de acesso ao mercado e seu impacto em vendas. Além disso, a Rede Asta busca assegurar vendas mais constantes e dispersas para todo o Brasil, de forma que consumidores que de fato valorizem o produto tenham acesso a ele.

Já ao analisar o possível maior poder de negociação dos artesãos frente aos fornecedores e clientes, chegou-se à categoria analítica de relação com fornecedores. Durante a análise dessa categoria foi possível identificar que a Rede Asta pode ter um papel importante para garantir melhores condições comerciais dos artesãos junto aos seus fornecedores, seja coletando e distribuindo insumos doados, seja pesquisando e negociando diretamente maiores quantidades de matérias-primas para grupos produtivos que integrem redes de produção.

Apesar das dificuldades de organizar uma rede de fornecedores devido à grande diversidade de produtores, insumos e fornecedores, foi possível notar com a coleta de dados que algumas empresas podem ser engajadas com a causa do comércio justo e participarem dessa cadeia oferecendo condições comerciais diferenciadas. Esse ponto pode complementar a visão de que o comércio justo proporciona condições comerciais diferenciadas na relação entre os produtores e os clientes, incorporando também os fornecedores que não são citados por autores como Moore (2004), Schneider (2012a), Wills (2006), Low e Davenport (2005b) e WFTO e FLO International (2009).

Por fim, analisando uma maior visibilidade, credibilidade e legitimidade dos artesãos ao participarem da Rede Asta chegou-se a categoria analítica de credibilidade e legitimidade.

Nessa análise foi possível compreender que a participação na Rede Asta confere alguns atributos relevantes aos produtos dos artesãos, os legitimando como produtos de qualidade e que podem competir com outros produtos mais elaborados. Além disso, os próprios grupos passam a ter maior credibilidade ao fazerem parte da Rede Asta, resultante de esforços de comunicação da organização. Ainda, foi possível identificar que os grupos de artesãos podem perceber essa maior credibilidade e legitimidade ao participarem da Rede Asta, como se a organização fosse uma credencial de que aquele grupo em questão realiza um bom trabalho.

Não foi possível relacionar diretamente essa categoria analítica com os princípios e as características do comércio justo, embora seja um tema correlato à ampliação do reconhecimento da causa por parte dos consumidores e à maior visibilidade no mercado para os artesãos (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; DAVIES, 2009).

Portanto, concluindo a análise do ganho competitivo de escala e poder de mercado, o Quadro 14 sintetiza os principais pontos apresentados a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

É importante enfatizar que na comparação teórica realizada no capítulo 2, este ganho competitivo foi relacionado apenas com o acesso ao mercado por produtores marginalizados, um dos princípios do comércio justo. Entretanto, durante a análise foi possível identificar certa similaridade entre a relação com os fornecedores e as condições comerciais diferenciadas proporcionadas pelo comércio justo, ainda que na teoria esse princípio mencione a relação entre o produtor e o comprador, e também uma sinergia entre a ampliação do reconhecimento da causa do comércio justo e a credibilidade e legitimidade.

Ganho competitivo	Escala e poder de mercado		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Facilidade de artesãos comercializarem seus produtos, com acesso a canais de venda aos quais eles não teriam acesso sem a participação da Rede Asta.	Acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas	a) a comercialização dos produtos é uma deficiência dos grupos produtivos; b) o aumento de vendas a partir de um maior acesso ao mercado é a principal expectativa dos grupos de artesãos; c) com seus canais de vendas a Rede Asta proporciona vendas mais constantes e dispersas por todo o Brasil, levando os produtos a consumidores os valorizam; d) e os mercados organizacionais são mais mencionados ao se abordar exemplos práticos de acesso ao mercado.	Acesso aos mercados consumidores
Maior poder e capacidade de negociação de artesãos com fornecedores e clientes por participarem da Rede Asta.	Relação com fornecedores	a) os artesãos não possuem poder de barganha quando lidam diretamente com seus fornecedores; b) a Rede Asta pode se responsabilizar pela coleta e distribuição de insumos doados por empresas; c) A Rede Asta pode se responsabilizar pela pesquisa, compra em maior quantidade e distribuição de matérias-primas aos grupos de artesãos que integrem redes de produção, visando melhores condições comerciais ao lidar direto com os fornecedores; d) e a Rede Asta acredita que pode ter um papel relevante em formar uma rede de fornecedores, embora a maior dificuldade para isso seja a grande diversidade de produtores, insumos e fornecedores.	Relações igualitárias e sustentáveis Comércio justo como um contrato social
Maior visibilidade, credibilidade e legitimidade dos artesãos por participarem da Rede Asta.	Credibilidade e legitimidade	a) a participação na Rede Asta legitima os produtos dos artesãos como sendo de qualidade, feitos à mão, com design, estilo e acabamento competitivos; b) os grupos produtivos também têm maior credibilidade ao participarem da Rede Asta, que podem ser resultantes dos esforços de comunicação da organização; c) os grupos produtivos percebem que há maior credibilidade e legitimidade ao participarem da Rede Asta.	Ampliação do reconhecimento da causa

Quadro 14. Síntese do ganho de escala e poder de mercado
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.2. Acesso à soluções

O segundo ganho competitivo a ser analisado é o de acesso à soluções.

Este ganho competitivo diz respeito aos produtos, serviços e infraestrutura que as empresas podem encontrar na rede, sejam eles capacitações, consultorias, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, campanhas de marketing, entre outros (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Na presente pesquisa, a partir da teoria buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: capacitações conjuntas recebidas pelos artesãos ao participarem da Rede Asta; prospecção conjunta de oportunidades de negócio realizadas pelos artesãos e por outros atores da cadeia da Rede Asta; benefícios de campanha de comunicação e ações de marketing realizadas pela Rede Asta; e garantias ao crédito diferenciadas as quais o artesão tem acesso por integrar a Rede Asta.

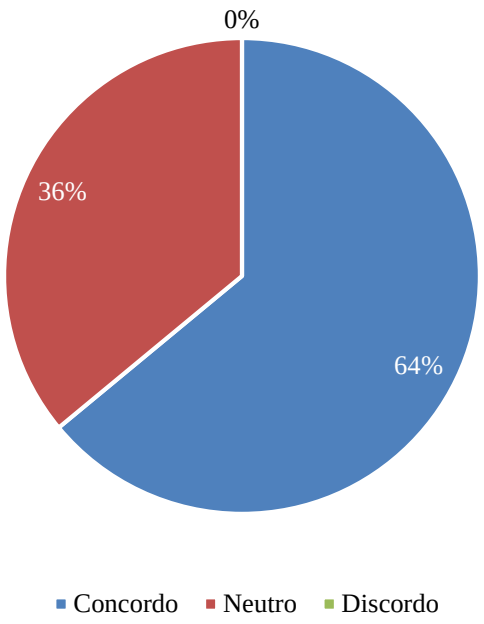
As categorias analíticas originadas no tratamento e análise dos dados foram: capacitações para precificação; prospecção de empresas; comunicação e valorização cultural; e acesso a crédito diferenciado.

5.2.1. Capacitações para precificação

Ao analisar as capacitações conjuntas recebidas pelos artesãos ao participarem da Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de capacitações para precificação.

Em 2013 um estudo foi feito com os grupos produtivos e nele foi possível identificar a concordância ou não dos artesãos a determinadas afirmativas. Em uma das questões, 64% dos respondentes disseram concordar que a Rede Asta oferece aos grupos um canal de suporte técnico e administrativo, enquanto 36% se mantiveram neutros a essa afirmativa. Nenhum respondente discordou desse suporte proporcionado pela Rede Asta. A Figura 14 apresenta essa informação a seguir [REDE ASTA, 2014?].

Figura 14. Concordância com afirmativa de que a Rede Asta oferece suporte técnico e administrativo



Fonte: Rede Asta [2014?]

O que foi possível identificar com a coleta e análise dos dados primários é que a principal capacitação que a Rede Asta realiza atualmente com os grupos de artesãos é relativa à precificação. É importante destacar que a organização menciona que seu grande foco no desenvolvimento dos grupos é para o desenvolvimento de produtos, o que será abordado neste trabalho em outra categoria analítica.

A capacitação para precificação é realizada pela Rede Asta para garantir que os produtos dos artesãos tenham um preço adequado ao que o consumidor espera pagar, bem como ao que o grupo produtivo espera receber. Com sua experiência e contato com os consumidores finais, a Rede Asta contribui para que os artesãos não sejam submetidos a condições comerciais desfavoráveis e tampouco para que não sejam estipulados preços altos que impeçam o produto de ser vendido. É importante mencionar que o preço não é imposto pela Rede Asta, mas sim definido em comum acordo com os grupos de artesãos a partir da visão de mercado que a Rede Asta possui. Isso faz com que a capacitação para precificação seja importante até mesmo para uma mudança de mentalidade dos grupos produtivos sobre como se posicionar frente aos clientes, não se

restringindo apenas ao preço em si, mas envolvendo aspectos de negociação. Abaixo, as falas de Alice, G1E1 e C1 sintetizam a importância da capacitação de precificação que a Rede Asta oferece:

> E a gente fala para ele "negocia, não abaixa a cabeça, você tem o poder do seu negócio, você sabe o seu preço. Então, mesmo sendo a Rede Asta, não deixa a nossa equipe te dizer o que falar que vai pagar, se você não pode alcançar esse valor, negocia com eles, até chegar no seu valor que você consegue pagar" (ALICE, [informação oral]).

> Mas quando eu sinto a necessidade de "olha, eu não estou sabendo fazer esse preço por causa disso" automaticamente, muitas vezes, eles encaminham alguém para gente aqui ou a gente vai lá. Nem sempre eu tenho condições de levar o grupo inteiro. Mas eu também tenho mulheres que também não se interessam sobre o preço, mas eu tenho outras que sim, que para elas é interessante ter isso. Então, ou a gente vai na Rede Asta, ou a Rede Asta vem até a gente (G1E1, [informação oral]).

> "Tudo bem, você fez um produto maravilhoso, mas com esse valor, não vai rolar". Então eu acho que isso tem. Isso tem até uma troca... porque essa era uma preocupação muito grande minha assim. Quanto... quem que determina o preço que vai para o folheto? A Asta ou é o artesão? E o que eu ouvi é que é um acordo. Eles chegam num acordo comum (C1, [informação oral]).

Por fim, essa capacitação para a definição do preço se relaciona com a causa suportada pela Rede Asta, já que a organização defende no tripé econômico da sustentabilidade a presença de canais de venda com preços e margens justas, nos quais todos os participantes podem ganhar (REDE ASTA, 2012).

A síntese da análise da capacitação para precificação é: a) a maior parte dos grupos produtivos concorda que a Rede Asta oferece suporte técnico e administrativo; b) a principal capacitação oferecida pela Rede Asta é para a precificação dos produtos; c) os preços não são impostos pela Rede Asta, mas são determinados por um acordo e os grupos produtivos são estimulados a negociar, desenvolvendo capacidades dos artesãos; d) a capacitação para a definição do preço contribui para que todos os atores da cadeia possuam margens justas, ao passo em que o preço final ainda seja atrativo para o consumidor.

O fato da capacitação ser específica para a precificação dos produtos faz com que ela se relacione com um tema central do comércio justo, que é a definição do preço justo para todas as partes envolvidas.

O preço justo é comumente a primeira associação realizada ao conceito do comércio justo (LOW e DAVENPORT, 2005b). Sua importância diz respeito à maneira com a qual o produtor pode cobrir não somente os custos de produção como também seus custos de vida (WILLS, 2006),

e isso faz com que o pagamento do preço justo seja apontado como uma das atitudes esperadas dos compradores no princípio de ter o comércio justo como um contrato social (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009). De maneira similar, no Brasil o pagamento de preço justo também é apresentado como uma das características do comércio justo e solidário pela SCJS (BRASIL, 2014).

Portanto, a capacitação da Rede Asta e o fato da organização não impor um preço aos artesãos, atende aos princípios e características do comércio justo ao passo em que integra o ganho competitivo de acesso à soluções.

Além disso, a capacitação está relacionada ao desenvolvimento dos grupos de artesãos, uma preocupação evidenciada pela Rede Asta. Esse desenvolvimento de capacidades e empoderamento dos produtores é um dos princípios do comércio justo apresentado pela WFTO e a FLO International (2009), segundo o qual as organizações devem contribuir para que os produtores tenham maior conhecimento do mercado e desenvolvam suas capacidades. O desenvolvimento das capacidades dos produtores também é mencionado pela WFTO e a FLO International (2009) no princípio de ter o comércio justo como um contrato social, bem como é citado por Wills (2006) como uma das características do comércio justo.

De forma a concluir esta análise, foi possível perceber que a Rede Asta se preocupa com o desenvolvimento de seus grupos produtivos e lhes capacita, neste caso especificamente para precificação dos produtos. Essa capacitação se relaciona diretamente com os princípios do comércio justo de desenvolvimento de capacidades e empoderamento, e de ter o comércio justo como contrato social. Além disso, o fato da capacitação ser especificamente para a precificação faz com que ela também seja relacionada a uma questão central do comércio justo, que é a definição de um preço justo e que garanta margens justas para todos os envolvidos na cadeia do *fair trade*.

A partir das evidências, portanto, foi possível confirmar a relação teórica que foi estabelecida entre o ganho competitivo de acesso a soluções, caracterizado pelas capacitações, e o comércio justo. Pode-se acrescentar que, no caso estudado, ainda há a particularidade de relação com o pagamento de um preço justo pelos produtos.

5.2.2. Prospecção de empresas

Na análise da prospecção conjunta de oportunidades de negócio realizadas pelos artesãos e por outros atores da cadeia da Rede Asta foi estabelecida a categoria analítica de prospecção de empresas.

A prospecção de oportunidades conjuntas na Rede Asta pode se dar tanto entre os próprios artesãos quanto a partir de prospecções de outros atores da rede que resultem em negócios para os grupos de artesãos.

O primeiro caso, de prospecções entre os próprios artesãos, ainda é mais incipiente e não é sempre conhecido pela Rede Asta. Além disso, pelos dados coletados foi possível notar que essas oportunidades compartilhadas entre os próprios artesãos são mais voltadas para a divulgação e comercialização dos produtos, mas não necessariamente para uma produção sob demanda. As falas a seguir, de Miriam e Alice, mostram como nem sempre a Rede Asta tem conhecimento da troca de oportunidades entre os grupos de artesãos, bem como foram citados exemplos relativos a oportunidades de comercialização dos produtos. É interessante notar que no primeiro caso citado por Alice a prospecção conjunta não foi proativa e tampouco planejada para envolver outros grupos de artesãos, mas sim consequência da impossibilidade de um dos grupos em atender à demanda solicitada de exposição dos produtos:

> Não. Eu ainda não vi. Eu acho que, quando acontece isso, às vezes eles até trocam informações, por exemplo de onde comprar, mas não com relação a clientes (MIRIAM, [informação oral]).

> Exemplo, o grupo [...] que ganhou um espaço para expor os produtos no metrô, só que eles não tinham produção suficiente e convidaram outros grupos, que fazem parte da Rede para participarem com eles no metrô. Aí venderam os produtos juntos.
> Outro exemplo foi Toque de Mão, que fez uma feira e convidou outros grupos de artesãos para participarem também. Foi isso (ALICE, [informação oral]).

Apesar disso, o entrevistado G1E1 comentou também sobre a possibilidade compartilhar oportunidades para a produção sob demanda. Neste caso, assim como em um dos exemplos citados por Alice, não seria uma prospecção planejada para envolver outros grupos, mas sim uma decorrência da impossibilidade de atender a algum pedido de cliente. Em todo caso, a fala a seguir demonstra sua abertura para o compartilhamento de oportunidades comerciais com outros grupos produtivos:

> [...] quando eu tenho um cliente que necessita de um outro produto que eu não tenha, eu encaminho para uma outra pessoa. Eu acho que se a gente está ali junto, é um só (G1E1, [informação oral]).

A prospecção conjunta mais representativa na coleta de dados foi relativa à prospecção de clientes empresariais, fato alinhado ao acesso aos mercados organizacionais ter sido preponderante na categoria analítica de acesso a mercados consumidores. Essa prospecção é realizada pela Rede Asta a partir do seu canal de vendas para empresas, conforme apresentado na descrição do caso.

Essa prospecção conjunta de empresas chega para os artesãos ou por meio de um processo seletivo ou geralmente como um pedido ao qual eles podem ou não atender, sendo que a Rede Asta fica responsável pelos modelos que serão produzidos por esses diversos grupos e também divide as encomendas entre dois ou mais grupos para garantir a entrega. A seguir, a fala de G1E1 apresenta como é a prospecção da Rede Asta e o contato com os grupos produtivos, enquanto que G2E2 comenta sobre a divisão das encomendas com os vários grupos. Já a fala de G2E1 é sobre a oferta de uma oportunidade para o grupo produtivo e a fala de G3E2 remete à seleção do grupo para a produção de uma empresa.

> Sobre possíveis empresas, a Rede Asta tem a dela, que corre atrás e que pega pedido e que passa para a gente e o pedido. Ela nunca chegou para a gente e disse: "Olha, eu estou com uma empresa e vocês entrem em contato para pegar o pedido para vocês". Que aí também eu acho uma forma desagradável de ter essa parceria com eles (G1E1, [informação oral]).

> Eles... a Rede Asta mesmo pegou uma encomenda muito grande e dividiu com vários grupos. Entendeu? (G2E2, [informação oral]).

> É. Para a gente não. Mas a Asta e chega e fala assim: "eu tenho encomenda, vai custar tanto. Vocês querem pegar? Quanto?" (G2E1, [informação oral]).

> Foi, fomos nós, daqui de São Paulo, [...] o grupo que eles escolheram. Na verdade, não sei se a palavra se é essa 'escolheram'. Mas enfim, aí, essa produção, ela trouxe, trouxe a modelagem e a gente, de tudo, e a gente confeccionou [...] (G3E2, [informação oral]).

Todo o contato com a empresa fica sob responsabilidade da Rede Asta, o que foi apontado como algo positivo na fala de G1E1. Entretanto, a negociação ser conduzida pela Rede Asta pode fazer com que os preços definidos com as empresas não sejam atrativos para os grupos de artesãos, conforme a fala a seguir de G2E1:

> O problema é que muitas vezes a Asta oferece uma proposta pouco vantajosa financeiramente (G2E1, [informação oral]).

Finalmente, é interessante notar que as conselheiras podem ter um papel relevante na prospecção de novas oportunidades de negócio para os artesãos, embora isso ocorra de maneira pontual. Apesar de não serem incentivadas para que façam proativamente este trabalho, C1 comenta em sua fala que teve liberdade para abordar empresas junto com a Rede Asta, uma vez que possuía experiência e contatos na área. Essa abordagem teve como objetivo prospectar conjuntamente oportunidades de negócio que beneficiassem os grupos de artesãos, conforme C1 evidencia a seguir:

> Então eu fiz contato com agências de comunicação, com algumas empresas e eu já tinha um certo relacionamento para tentar criar uma oportunidade de negócios voltado para esse segmento da Asta (C1, [informação oral]).

A síntese da análise da prospecção de empresas é: a) há prospecções conjuntas realizadas entre os artesãos, embora sejam mais incipientes e pouco conhecidas pela Rede Asta; b) essas prospecções conjuntas entre artesãos geralmente não são planejadas para envolver outros grupos, e sim consequência da impossibilidade de um dos grupos atender à demanda solicitada; c) a prospecção conjunta mais representativa na coleta de dados foi a de clientes empresariais; d) a Rede Asta realiza essa prospecção de clientes empresariais a partir do seu canal de vendas para empresas; e) para atender às demandas empresariais, os artesãos passam por um processo seletivo ou geralmente recebem um pedido que podem ou não atender, sendo que a Rede Asta também divide as encomendas entre dois ou mais grupos; f) as conselheiras podem ter um papel relevante na prospecção de oportunidades conjuntas que beneficiem os artesãos.

Essa prospecção conjunta de oportunidades, especialmente a realizada proativamente pela Rede Asta junto a empresas para beneficiar artesãos, como mencionado possui relação com o acesso à mercados consumidores, mais especificamente o organizacional. Consequentemente, também é possível relacionar essa análise com o princípio do comércio justo de acesso à mercados consumidores (BACON, 2005; LOW e DAVENPORT, 2005a; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

Ao analisar especificamente a prospecção conjunta de empresas, é interessante notar também o fato de ter esse público como cliente final dos produtos artesanais do comércio justo, da mesma forma como foi identificado neste trabalho que essas organizações podem ter o papel de fornecedoras. Diversos trabalhos que abordam o consumidor de *fair trade* pesquisam sobre pessoas

que compram estes produtos, mas não são voltados para empresas. Exemplos são as pesquisas de Doran (2009), De Pelsmacker et al (2005) e Castaldo et al (2009), citadas durante o referencial teórico deste trabalho.

Portanto, foi possível notar que há a prospecção conjunta de oportunidades, realizada proativamente e de forma planejada e executada pela Rede Asta em seu canal de vendas para empresas. Essa prospecção se relaciona com o princípio do comércio justo de acesso à mercados consumidores aos quais os produtores não teriam acesso, além de ter evidenciado que as empresas podem ser esses clientes finais do comércio justo, como apontado na descrição do caso.

Dessa forma, foi possível confirmar a relação teórica estabelecida entre o ganho competitivo de acesso a soluções, caracterizado pela prospecção de oportunidades, e uma das bases do *fair trade*, que é o acesso dos produtores à mercados consumidores.

5.2.3. Comunicação e valorização cultural

Ao analisar os benefícios de campanha de comunicação e ações de marketing realizadas pela Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de comunicação e valorização cultural.

A comunicação é uma questão central para a Rede Asta e amplia a visibilidade de produtos e de grupos produtores, o que contribui para ampliar sua credibilidade e legitimidade, como já mencionado. A organização acredita que seu papel é também o de contar e valorizar as histórias dos grupos produtivos e de seus produtos e, para isso, conta com ferramentas de comunicação como o catálogo, a assessoria de imprensa, o site, o Facebook, os e-mails marketing, as próprias lojas, a etiqueta que conta a história do grupo colocada em cada produto, vídeos promocionais e a presença em palestras, eventos e em matérias jornalísticas. É importante ressaltar que a Rede Asta não realiza apenas uma comunicação de si mesma, mas sempre que possível tenta contar e valorizar também a história do grupo produtivo por trás dos produtos, conforme as falas a seguir de Miriam, Alice e CF:

> [...] tudo que a gente faz, a gente coloca... é colocado o nome dos grupos; a história deles, o produto que eles trabalham [...]
> Então, justamente, o nosso intuito é divulgar o trabalho deles, até para que eles possam crescer e conseguirem se manter para que a gente também possa abrir para ter entrada de novos grupos.

> No blog, no programa, nas palestras que a gente dá, no catálogo, tudo, tudo, tudo. O que tem nas etiquetas... em tudo! Todos os produtos! Tudo o que a gente pode falar dos grupos e divulgar é feito (MIRIAM, [informação oral]).

> Então o fora a mídia externa, a gente também tem as nossas campanhas internas. A gente tem muito post em Facebook, em que a gente conta as histórias dos grupos, conta as histórias dos produtos, tem os e-mails marketing, tem o site, vire e mexe a gente lança uma coleção no site. E a própria loja, né, as vitrines funcionam muito para isso (ALICE, [informação oral]).

> E aí, dentro da revistinha vem contando como que é a história deles [...] isso acaba cativando a gente.
> [...] eu acho que a história ali faz diferença sim (CF, [informação oral]).

A Rede Asta também é responsável por compilar as menções aos grupos produtivos e seus produtos na mídia para repassar aos artesãos. Vale destacar que a assessoria de imprensa possui como principais resultados a presença da Rede Asta em 354 matérias, o que equivaleria a mais de R$ 2,5 milhões em mídia paga entre 2009 e 2012 (REDE ASTA, 2012). Esse papel da Rede Asta como um consolidador dos resultados de comunicação dos grupos de artesãos e seus produtos é apresentado a seguir na fala de Alice:

> [...] toda vez que um produto de um grupo sai na mídia, a gente manda imediatamente para ele ver que o produto dele saiu na mídia (ALICE, [informação oral]).

Como resultado dos esforços de comunicação da Rede Asta, os grupos de artesãos percebem que contam com uma maior visibilidade e reconhecem que seus produtos e os próprios grupos são mais divulgados. É interessante notar que os grupos acabam mencionando com maior frequência os catálogos como ferramentas de comunicação, bem como o site. Além disso, foram mencionadas as etiquetas, embora de maneira estimulada, a presença da Rede Asta na mídia, a participação dos grupos em convenções e eventos e as conselheiras como relevantes para essa divulgação. A seguir, falas dos artesãos exemplificam alguns dos pontos mencionados. O entrevistado G1E1 reconhece que a Rede Asta proporciona maior visibilidade para o grupo, citando o catálogo e as conselheiras como principais ferramentas de comunicação; o entrevistado G2E2 menciona, de maneira estimulada, as etiquetas, bem como comenta sobre a participação de artesãos em viagens, recebidas como premiação oferecida pela Rede Asta; por fim, o entrevistado G3E1 fala sobre a presença no site e no catálogo, sendo importante ressaltar que este entrevistado faz parte de um grupo que participa há pouco tempo da Rede Asta e que, mesmo dizendo que ainda não foi sentido um grande resultado em divulgação, foi capaz de reconhecer essas duas ferramentas:

> Mas a Rede Asta, ela me proporciona uma visibilidade muito grande, né? Só de ela ter um catálogo, ela ter pessoas vendendo, ela ter... ela divulgando [...] isso é uma grande divulgação pra quem está precisando vender e pra quem está precisando crescer (G1E1, [informação oral]).
>
> É agora eles fizeram. Tem a etiqueta. Tem o nome do lugar... (G2E2, [informação oral]).
>
> Como prêmio e, pode, nessas convenções, ser reconhecida... conhece outros grupos, como a menina foi pra Bahia conhecer outros grupos lá na Bahia e eu achei isso uma troca bem legal, né? Porque você passa a ser conhecido (G2E2, [informação oral]).
>
> Nós já participamos do catálogo dele. Inclusive o site também tem algum dos nossos produtos (G3E1, [informação oral]).

O que foi possível notar também com as respostas dos artesãos é que eles pouco mencionam o Facebook da organização e os e-mails marketing como ferramentas de comunicação, bem como não comentam sobre a compilação das menções aos grupos produtivos e seus produtos na mídia, apenas sobre casos específicos de menções. Já as etiquetas colocadas em todos os produtos e que contém uma descrição do grupo de artesãos que os produziram são conhecidas pois são os próprios artesãos que as colocam nos produtos, entretanto elas foram pouco mencionadas e valorizadas como uma ferramenta de comunicação. De forma geral, os artesãos mencionaram a comunicação voltada para seus produtos, e não para a valorização da história do grupo como um todo, a não ser quando relacionada à visibilidade que um grupo tem ao participar de eventos.

Ainda, foi interessante notar que um dos grupos produtivos mencionou a importância das conselheiras como forma de divulgar o produto e os grupos produtivos. Essa relevância da venda direta para a comunicação é alinhada à história da Rede Asta e à sua intenção de valorização dos grupos produtivos e seus produtos, uma vez que o trabalho das conselheiras foi pensado também para permitir que a história dos grupos e dos produtos pudesse ser contada por meio de um contato pessoal. A fala a seguir de Alice demonstra como desde o início o trabalho das conselheiras era considerado fundamental para a comunicação:

> A ideia surgiu porque a gente precisava de alguém que comprasse a história do produto, precisava de alguma coisa que fosse altamente relacional, porque o produto tinha muita coisa bacana para ser falada e ninguém falava (ALICE, [informação oral]).

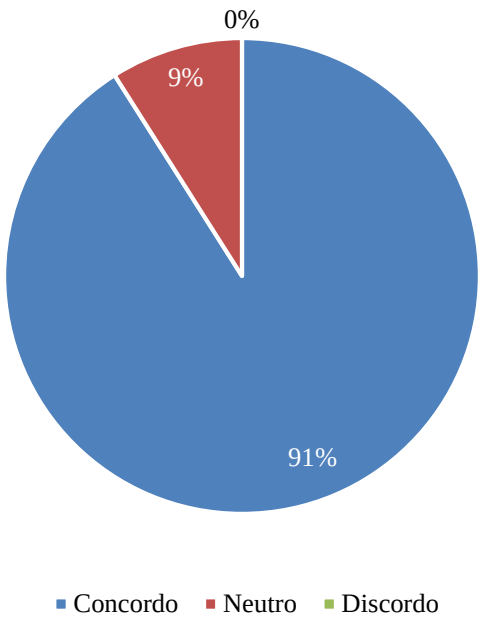
Já a conselheira C1, reconhece seu papel como uma das principais porta-vozes da Rede Asta para o consumidor final e, em seu caso específico, também para empresas mencionadas na categoria analítica anterior que ela ajudou a prospectar. Além disso, ela percebe que seu papel não

é apenas o de vender, mas também de valorizar a história de cada grupo produtivo, o que sensibiliza os consumidores e pode contribuir inclusive com seus argumentos de vendas, situação essa também citada por CF. Apesar disso, C1 acredita que essa valorização da história dos artesãos poderia ser aprimorada com a Rede Asta provendo mais informações sobre cada grupo produtivo. As falas a seguir exemplificam essa visão de C1:

> Mas eu também atuei mais nessa divulgação da Asta aqui em SP, né? Num mundo mais corporativo.
> Então, [...] eu, principalmente, gostava muito de frisar, de mostrar quem eram as mulheres que estavam por trás daquela almofada, por trás daquela caixa... enfim, daquele produto. De entender um pouquinho a história delas. E isso a gente apresentava no catálogo.
> [...] se você tiver mais histórias para contar dos grupos, eu tenho certeza que isso será um instrumento para a conselheira de poder convencer a cliente a querer comprar e presentear outras pessoas, dividir, compartilhar essa história. Isso eu sentia falta da parte mais de comunicação.
> E as conselheiras são realmente... é a ponte, né, entre a loja e o consumidor. Então eu acho que sim, a conselheira tem um enorme papel. Acreditar no produto e vender, senão não rola, né? Mas eu acho que... faltava um pouco mais de instrumento para a gente de não só falar do produto, mas falar da história de quem está por trás do produto.
> As etiquetas (contava atrás a história), era muito breve na verdade, então era muito... era um parágrafo que falava... tudo bem, já fazia uma... já entendia um pouco daquilo, mas se eu quisesse saber um pouquinho mais sobre o grupo, onde eu vou buscar, né? (C1, [informação oral]).

Por fim, em pesquisa realizada com os grupos produtivos, foi possível identificar que 91% dos respondentes concordam que a Rede Asta influenciou na publicidade e no reconhecimento do grupo, o que confirma as visões dos entrevistados mencionadas anteriormente. A Figura 15 apresenta o resultado para a essa pergunta [REDE ASTA, 2014?].

Figura 15. Concordância com a afirmativa de que a Rede Asta influenciou na publicidade e reconhecimento do grupo



Fonte: Rede Asta [2014?]

A síntese da análise da comunicação e valorização cultural é: a) a comunicação é uma questão central para a Rede Asta, que acredita que seu papel é também o de contar e valorizar as histórias dos grupos produtivos e de seus produtos; b) as principais ferramentas de comunicação da Rede Asta citadas na coleta de dados são o catálogo, a assessoria de imprensa, o site, o Facebook, os e-mails marketing, as próprias lojas, a etiqueta colocada em cada produto, vídeos promocionais e a presença em palestras, eventos e em matérias jornalísticas; c) os artesãos percebem uma maior visibilidade e divulgação pela Rede Asta, com destaque para o catálogo e o site; d) as conselheiras possuem um papel relevante na comunicação, ao poderem contar pessoalmente as histórias dos artesãos por trás dos produtos, o que pode ser um argumento de vendas.

É possível se relacionar os achados dos ganhos de comunicação e valorização cultural com os princípios e as características do comércio justo, especialmente com a ampliação e o reconhecimento da causa e com a valorização da diversidade étnica e cultural dos produtores.

Segundo a definição da FINE para o comércio justo, as organizações envolvidas com a causa devem aumentar a conscientização e realizar campanhas para que os produtores sejam beneficiados pelas mudanças no comércio tradicional (WILLS, 2006). Essa visão é complementada por Wills (2006), que sintetizando o significado da causa menciona a garantia de visibilidade para o comércio justo.

Já para a WFTO e FLO International (2009), um dos princípios do comércio justo é a ampliação do reconhecimento da causa, segundo o qual os consumidores devem ser informados sobre o comércio justo e a sua intenção de mudança social, e para De Pelsmacker e Janssens (2007) os trabalhos de comunicação e engajamento têm grande importância para ampliar o conhecimento sobre o comércio justo, visando a diminuição do ceticismo e o aumento da atitude de compra positiva dos produtos de *fair trade*. Lubke (2006), por sua vez, menciona que a credibilidade é o ativo mais precioso e sensível das organizações de comércio justo e cada vez mais elas voltam suas atenções para o marketing como ferramenta de cumprir com seus objetivos. Finalmente, No Brasil uma das características e princípios do comércio justo é a valorização da diversidade étnica e cultural dos produtores (BRASIL, 2014) e Sueiro (2006) aponta que o comércio justo proporciona a preservação de culturas tradicionais por meio do artesanato.

É possível perceber que a Rede Asta busca atender a essa necessidade de sensibilização dos consumidores. Sua comunicação não é feita apenas com o objetivo de vender os produtos, mas também de informar e sensibilizar para a causa, bem como contar a história e valorizar culturalmente os grupos, e ao se valorizar os grupos produtivos, o trabalho de comunicação da Rede Asta tem importância para ampliar o conhecimento dos consumidores sobre o comércio justo (DE PELSMACKER e JANSSENS, 2007).

Portanto, mais do que vender produtos, fica evidenciada na coleta de dados que a Rede Asta tem como propósito contar histórias. Em outras palavras, além de realizar uma comunicação dos atributos funcionais dos produtos, a organização e suas conselheiras buscam sempre que possível valorizar os artesãos e a causa por meio de sua comunicação, e essa atuação garante maior visibilidade para os grupos produtivos e contribui para uma maior sensibilização dos consumidores, conforme as falas dos artesãos e da conselheira. Por fim, é importante destacar que materiais da Rede Asta como seu relatório de prestação de contas e seu site contém informações

sobre a causa do comércio justo e a forma de atuação da Rede Asta seguindo os princípios do *fair trade*, o que também contribui para uma maior visibilidade e ampliação do reconhecimento da causa.

Com isso, foi possível confirmar a relação teórica estabelecida entre o ganho competitivo de acesso a soluções, caracterizado pelas campanhas de marketing e comunicação, e a promoção do comércio justo.

5.2.4. Acesso a crédito diferenciado

Ao analisar os benefícios de garantias ao crédito diferenciadas as quais o artesão tem acesso por integrar a Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de acesso a crédito diferenciado.

O acesso a um crédito diferenciado na Rede Asta foi um ponto pouco abordado pelos entrevistados durante a coleta de dados, mas com evidências encontradas na atuação da Rede Asta que beneficiavam os artesãos.

O que foi possível identificar é que a Rede Asta, por meio de sua atuação, conseguiu estabelecer uma parceria com a Socialcred, empresa que oferece microcrédito para os grupos produtivos. Entretanto, na visão de Alice, poucas vezes os artesãos têm interesse nesse crédito, sendo que os que desejam tomar esse crédito ainda precisam ser capacitados para assegurar que eles entendam as implicações de suas decisões e utilizem o benefício da melhor maneira possível. É relevante notar também que apesar do benefício de o microcrédito ser oferecido para os grupos de artesãos, a parceria foi estabelecida com a Rede Asta visando esse benefício aos produtores. A fala a seguir de Alice comenta sobre a relação com a Socialcred:

> A gente tem uma parceria com uma organização chamada Socialcred. E ela oferece crédito, microcrédito para grupos produtivos. Só que é muito raro um grupo topar um empréstimo, sabe? E se ele topa um empréstimo, ele precisa muito de capacitação [...] (ALICE, [informação oral]).

Apesar de pouco mencionada e pouco utilizada, a parceria com a Socialcred já rendeu resultados para um grupo de artesãos da Rede Asta entrevistado nesta pesquisa. No caso, a grande vantagem percebida foi a baixa taxa de juros cobrada e foi viabilizada a realização de um investimento em máquina para o grupo produtivo. É interessante notar também que o próprio grupo

reconhece o papel da Rede Asta como intermediador da parceria com a Socialcred. A seguir é apresentada a fala de G2E4 sobre esse empréstimo realizado com a Socialcred:

> Quase 5 anos... que foi essa... Socialcred, que estava trabalhando com a Asta. Então *pra* gente, entendeu, nós pegamos eles assim por causa dos juros, que eram *pequetitinhos*, como a gente fazia parte... eles financiaram isso pra gente, porque... nós procuramos também... pelo banco, por eles... como eles estavam, entendeu, pela Asta e... tivemos condições de fazer. Aí comprei uma máquina. [...] compramos uma máquina e saímos... (G2E4, [informação oral]).

A síntese da análise do acesso a crédito diferenciado é: a) a Rede Asta possui uma parceria com uma empresa de microcrédito para beneficiar seus grupos produtivos; b) a parceria de microcrédito que a Rede Asta possui é pouco mencionada e utilizada pelos artesãos; c) a Rede Asta possui um papel importante na centralização dessa parceria, o que é percebido também pelos artesãos.

É possível se relacionar os achados dos ganhos de acesso ao crédito diferenciado com as melhores condições comerciais que devem ser oferecidas aos produtores que participam de iniciativas de comércio justo.

Segundo a definição da FINE (WILLS, 2006), o comércio justo deve proporcionar melhores condições de negócios para os produtores. Da mesma forma como apresentado na categoria analítica de relação com os fornecedores, Wills (2006) e Low e Davenport (2005b) também comentam sobre as condições comerciais diferenciadas como integrantes das características do comércio justo para garantir a perpetuação dos negócios dos produtores.

Já o princípio do comércio justo de relações igualitárias e sustentáveis defende que as condições comerciais são importantes para garantir que os produtores consigam manter seu bem-estar social e econômico, enquanto o princípio de ter o comércio justo como contrato social retrata a importância de que os compradores ofereçam condições comerciais diferenciadas aos produtores (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

Foi possível perceber que a Rede Asta buscou oferecer melhores condições comerciais para os grupos produtivos por meio da parceria com a Socialcred, que oferecia microcrédito a juros mais atrativos do que os encontrados no mercado. Entretanto, essas condições dizem respeito ao acesso a crédito para a realização de investimentos, e não especificamente à relação entre

comprador e produtor, como usualmente é abordado pela teoria. Dessa forma, também se nota a importância da Rede Asta em firmar parcerias com outras organizações para que melhores condições comerciais sejam oferecidas aos grupos produtivos, se assemelhando à relação estabelecida com os fornecedores analisados em categoria analítica anterior.

Portanto, foi possível confirmar a relação teórica estabelecida entre o ganho competitivo de acesso a soluções, caracterizado pelo acesso ao crédito, e os princípios de condições comerciais diferenciadas para os grupos produtivos.

5.2.5. Síntese do ganho competitivo de acesso a soluções

Para encerrar a apresentação do ganho competitivo de acesso a soluções, será apresentada a seguir uma síntese dos principais achados.

Como mencionado, este ganho competitivo diz respeito aos produtos, serviços e infraestrutura que as empresas podem encontrar na rede, sejam eles capacitações, consultorias, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, campanhas de marketing, entre outros (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Para este estudo, buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: capacitações conjuntas recebidas pelos artesãos ao participarem da Rede Asta; prospecção conjunta de oportunidades de negócio realizadas pelos artesãos e por outros atores da cadeia da Rede Asta; benefícios de campanha de comunicação e ações de marketing realizadas pela Rede Asta; e garantias ao crédito diferenciadas as quais o artesão tem acesso por integrar a Rede Asta.

Primeiramente foi possível compreender que a Rede Asta se preocupa com o desenvolvimento dos grupos de artesãos e oferece capacitações especialmente para a definição de preços. Essa capacitação não faz com que os preços sejam impostos pela Rede Asta, ao mesmo tempo em que a organização auxilia para que margens justas sejam asseguradas a todos os atores e para que o preço final seja atrativo para o consumidor. Essa capacitação, portanto, contribui para que um preço justo seja pago aos artesãos e demais atores da rede, uma questão central do comércio justo LOW e DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; BRASIL, 2014). Além disso, a capacitação dialoga com o desenvolvimento de capacidades e

empoderamento dos produtores e com o comércio justo como um contrato social, dois princípios do comércio justo segundo a WFTO e a FLO International (2009). O que se pode perceber, portanto é que ao mesmo tempo em que as capacitações dialogam com princípios do comércio justo de desenvolvimento dos grupos de artesãos, seus resultados no caso da Rede Asta contribuem para que outra questão fundamental do fair trade seja endereçada: o pagamento de um preço justo. Essa relação do preço justo com as capacitações não havia sido feita na comparação teórica do capítulo 2.

Já com relação à prospecção conjunta de oportunidades, foi possível notar que os artesãos pouco prospectam conjuntamente e quando o fazem não é de maneira planejada, mas sim resultante de uma incapacidade de atender à uma demanda sozinho. Já a Rede Asta realiza a prospecção de negócios em clientes empresariais para os grupos produtivos, que podem passar por um processo seletivo ou serem convidados a participar de projetos com esses clientes. Além disso, as conselheiras podem ter um papel importante na prospecção de oportunidades com clientes empresariais também, embora não sejam incentivadas a fazer isso proativamente. Essa prospecção conjunta de oportunidades também se relaciona com o princípio de acesso a mercados consumidores (BACON, 2005; LOW e DAVENPORT, 2005a; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), no caso empresariais. Assim como nas relações com fornecedores, foi interessante notar como as empresas assumem um papel de clientes e fornecedores da Rede Asta, mesmo que não tenha sido encontrada na teoria deste trabalho uma abordagem voltada para essa natureza de clientes para os produtores do comércio justo.

A comunicação e a valorização cultural também têm uma grande importância para a Rede Asta e são percebidas como relevantes pelos grupos produtivos. A Rede Asta acredita em seu papel de valorizar as histórias de cada grupo produtivo, e atrela isso à comunicação realizada para sensibilização do consumidor final para a causa do comércio justo. Os artesãos percebem que têm maior divulgação e visibilidade em decorrência dos esforços de comunicação da Rede Asta, embora os produtores reconheçam mais a comunicação feita de seus produtos. Com isso, foi possível perceber que a Rede Asta tem na comunicação uma questão central com o objetivo de não apenas de vender os produtos, mas também de valorizar os grupos produtivos e suas histórias, disseminando a causa do comércio justo (LUBKE, 2006; WILLS, 2006; DE PELSMACKER e JANSSENS, 2007; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; BRASIL, 2014).

Por fim, ao se analisar as garantias diferenciadas ao crédito às quais o artesão tem acesso por integrar a Rede Asta, foi possível identificar que a organização possui uma parceria que visa oferecer microcrédito aos grupos de artesãos. Entretanto, apesar de oferecer condições comerciais diferenciadas (LOW e DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), essa solução é pouco buscada pelos grupos. Ainda, foi possível compreender que a Rede Asta possui um papel importante para a centralização da parceria, embora os benefícios sejam oferecidos aos artesãos.

Portanto, concluindo a análise do ganho competitivo de acesso a soluções, o Quadro 15 sintetiza os principais pontos apresentados a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

É importante enfatizar que na comparação teórica realizada no capítulo 2, este ganho competitivo foi relacionado com as capacitações oferecidas em iniciativas de comércio justo, com o acesso ao mercado por produtores marginalizados, com as condições comerciais diferenciadas e com a promoção do comércio justo. Na análise dos dados foi possível perceber essas relações, além de identificar que no caso estudado as capacitações não se relacionavam apenas com o desenvolvimento de capacidades e empoderamento e com o comércio justo como contrato social, mas também com o pagamento de um preço justo pelos produtos, uma vez que as capacitações eram específicas para precificação. Ainda, foi possível perceber que o mercado empresarial é o principal foco das prospecções conjuntas que se relacionam com o acesso ao mercado por produtores marginalizados.

Ganho competitivo	Acesso a soluções		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Capacitações conjuntas recebidas pelos artesãos ao participarem da Rede Asta.	Capacitações para precificação	a) a maior parte dos grupos produtivos concordam que a Rede Asta oferece suporte técnico e administrativo; b) a principal capacitação oferecida pela Rede Asta é para a precificação dos produtos; c) os preços não são impostos pela Rede Asta, mas são determinados por um acordo e os grupos produtivos são estimulados a negociar, desenvolvendo capacidades dos artesãos; d) a capacitação para a definição do preço contribui para que todos os atores da cadeia possuam margens justas, ao passo em que o preço final ainda seja atrativo para o consumidor.	Desenvolvimento de capacidades e empoderamento Ter o comércio justo como contrato social
Prospecção conjunta de oportunidades de negócio realizadas pelos artesãos e por outros atores da cadeia da Rede Asta.	Prospecção de empresas	a) há prospecções conjuntas realizadas entre os artesãos, embora sejam mais incipientes e pouco conhecidas pela Rede Asta; b) as prospecções conjuntas entre artesãos geralmente não são planejadas para envolver outros grupos, e sim consequência da impossibilidade de um dos grupos atender à demanda solicitada; c) a prospecção conjunta mais representativa na coleta de dados foi a de clientes empresariais; d) a Rede Asta realiza essa prospecção de clientes empresariais a partir do seu canal de vendas para empresas; e) para atender às demandas empresariais, os artesãos passam por um processo seletivo ou geralmente recebem um pedido que podem ou não atender, sendo que a Rede Asta também divide as encomendas entre dois ou mais grupos; f) as conselheiras podem ter um papel relevante na prospecção de oportunidades conjuntas que beneficiem os artesãos.	Acesso a mercados consumidores

Ganho competitivo	Acesso a soluções		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Benefícios de campanha de comunicação e ações de marketing realizadas pela Rede Asta.	Comunicação e valorização cultural	a) a comunicação é uma questão central para a Rede Asta, que também conta e valoriza as histórias dos grupos produtivos e de seus produtos; b) as principais ferramentas de comunicação da Rede Asta citadas são o catálogo, a assessoria de imprensa, o site, o Facebook, os e-mails marketing, as próprias lojas, a etiqueta colocada em cada produto, vídeos promocionais e a presença em palestras, eventos e em matérias jornalísticas; c) os artesãos percebem uma maior visibilidade e divulgação pela Rede Asta, com destaque para o catálogo e o site; d) as conselheiras possuem um papel relevante na comunicação ao poderem contar pessoalmente as histórias dos artesãos, o que pode ser um argumento de vendas.	Ampliação do reconhecimento da causa
Garantias ao crédito diferenciadas às quais o artesão tem acesso por integrar a Rede Asta.	Acesso a crédito diferenciado	a) a Rede Asta possui uma parceria com uma empresa de microcrédito para beneficiar seus grupos produtivos; b) a parceria de microcrédito que a Rede Asta possui é pouco mencionada e utilizada pelos artesãos; c) A Rede Asta possui um papel importante na centralização dessa parceria, o que é percebido também pelos artesãos.	Relações igualitárias e sustentáveis Comércio justo como um contrato social

Quadro 15. Síntese do ganho de acesso a soluções
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.3. Aprendizagem e inovação

O terceiro ganho competitivo a ser analisado é o de aprendizagem e inovação.

Este ganho competitivo diz respeito às trocas de conhecimentos e acesso a novos métodos, ideias, modelos de gestão, etc, uma vez que as redes de cooperação permitem estratégias conjuntas de inovação e um acesso mais rápido às novas tecnologias pelo compartilhamento de informações (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Na presente pesquisa, a partir da teoria buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre artesãos e com os demais atores da Rede Asta; como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos; e como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da Rede Asta.

As categorias analíticas originadas no tratamento e análise dos dados foram: troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas; e desenvolvimento de um novo produto.

5.3.1. Troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas

Ao analisar as trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre artesãos e com os demais atores da Rede Asta e a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas.

A Rede Asta busca estimular a troca de informações entre os grupos produtivos e, mais do que isso, assume um papel de disseminadora de informações para que os artesãos aprimorem seus trabalhos e que podem resultar em inovações. A principal iniciativa da organização para isso são os encontros trimestrais realizados no Rio de Janeiro que contam com a participação dos grupos produtivos e de representantes da Rede Asta. Nesses encontros, entre outras informações, são apresentadas tendências de mercado, de produtos, etc. A seguir, a fala de Miriam apresenta a sua

visão sobre os encontros trimestrais como momento para que a Rede Asta troque informações de mercado, de tendências e de produtos com os grupos de artesãos:

> [...] a gente faz uma reunião com eles trimestral em que a gente traz tendências de mercado, tendências de cores, de estampa, pensando numa linha... pensando numa coleção, por exemplo (MIRIAM, [informação oral]).

Além dos encontros trimestrais, a Rede Asta compartilha essas informações de tendências no início de cada coleção, conforme fala de G2E1:

> A tendência é essa e elas mandam *pra* gente, assim, toda vez que começa a campanha, elas mandam a cartela de cores que eles vão usar. Eu acho isso muito legal, muito legal. Facilita um pouco também, né? (G2E1, [informação oral]).

Já entre os próprios artesãos, a troca de informações não ocorre de maneira sistemática. Os grupos produtivos têm pouco contato entre si, sendo que os encontros trimestrais são o principal momento em que eles trocam informações. Na visão da Rede Asta, o tipo de informação que é trocada pelos artesãos diz respeito a questões técnicas de produção e resolução de problemas em comum que os grupos tiveram, embora os artesãos entrevistados não tenham mencionado trocas significativas de informações entre os grupos. A seguir, as falas de Miriam e Alice representam a visão da Rede Asta sobre a troca de informações entre os próprios artesãos, evidenciando que não é algo sistemático e que o evento trimestral contribui para que haja uma conversa entre os grupos:

> Eles trocam mais informação técnica. Então, de máquina, de condição de costura... eu acho que isso acaba acontecendo (MIRIAM, [informação oral]).

> Eu não diria que isso existe institucionalmente, assim. Eu acho que existe de uma forma muito tácita [...] mas pode ser que a gente não saiba que isso acontece. [...] E durante as reuniões, a gente percebe muitos grupos conversando "Ah, você tem esse problema... Ah, eu também tenho. Como você fez para resolver?", sabe?, então existe a conversa nos dias de reunião, mas essa rede não é tão mobilizada quanto a gente gostaria que fosse, não. Inclusive, eu acho que falta um pouco de atitude nossa para construir essa mobilização dos grupos (ALICE, [informação oral]).

Embora possa ter a troca, um dos grupos de artesãos entrevistados comentou que nos encontros trimestrais há pouca conversa entre os artesãos, conforme fala a seguir de G2E1:

> E eu acho assim, aquele tipo de encontro, pelo menos no que eu fui, o auditório também não ajuda para isso. Ali todo mundo sentando para receber a informação (G2E1, [informação oral]).

Apesar de grupos não se encontrarem com frequência e tampouco trocarem informações com a constância que a Rede Asta gostaria, a organização contribui de outras maneiras para que haja a troca dessas informações, não se restringindo ao encontro trimestral.

Como a equipe da Rede Asta circula bastante por diversos grupos, essas pessoas têm uma função também de fazer com que informações circulem entre os grupos produtivos, tendo a Rede Asta como ponto focal para a distribuição das informações. As falas a seguir de Alice e Miriam exemplificam como se dá essa disseminação de informações por meio da equipe da Rede Asta que circula pelos diversos grupos produtivos:

> A nossa equipe tem um contato muito constante com os grupos. Então, acaba havendo essa troca nossa com os grupos (ALICE, [informação oral]).

> E a gente, lá na parte técnica, a gente tem duas pessoas que ficam andando, que vão nos grupos, né? Então, se eles virem alguma técnica interessante, que um grupo bolou e deu certo e tal, aí elas, então, quando vão nos outros grupos, passam tudo. Aí falam "Ah, o grupo tal está fazendo essa técnica de costura que deu certo e tal, então a gente está passando para vocês.
> [...] a gente tenta manter um fluxo de comunicação e de informação bastante constante com eles, né? Então, viu alguma coisa ou ficou sabendo de algum grupo, aí a gente dissemina (MIRIAM, [informação oral]).

Por fim, além dessa atuação, a Rede Asta também é um ponto focal para receber as informações das conselheiras, que estão em contato direto com os consumidores finais e podem ter informações de mercado para serem compartilhadas com os artesãos. A fala a seguir de C1 evidencia que as conselheiras não têm contato direto com os grupos produtivos, mas ela acredita que a Rede Asta seja esse ponto focal que vá disseminar as informações com os artesãos:

> Assim, existe esse canal da conselheira com a Asta, mas a gente não tinha canal direto com o artesão, né? Então a gente não tinha como contribuir diretamente para eles. E a informação que eu tenho é que eles se reúnem no dia de apresentação do produto para fechamento da campanha... uma coisa assim. E esse era o momento que eles se encontravam (C1, [informação oral]).

A síntese da análise da troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas é: a) os artesãos trocam poucas informações entre si, embora tenha sido mencionada a troca de informações sobre técnicas e resolução de problemas; b) a Rede Asta busca estimular a troca de informações entre os grupos produtivos e, mais do que isso, assume um papel de disseminadora de informações para que os artesãos aprimorem seus trabalhos; c) a principal ação da Rede Asta para a troca de informações entre ela e os artesãos e entre os próprios grupos produtivos é o evento

trimestral; d) nos eventos trimestrais a Rede Asta apresenta tendências de mercado, de produtos, etc, enquanto os artesãos podem compartilhar experiências entre si; e) a equipe da Rede Asta que circula pelos grupos produtivos também é importante para a disseminação de informações.

É possível se relacionar os achados dos ganhos de troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas com as relações igualitárias e com o desenvolvimento de capacidades e empoderamento que devem ser oferecidas aos produtores que participam de iniciativas de comércio justo.

Segundo a WFTO e FLO International (2009), um dos princípios do comércio justo é o de manter relações igualitárias e sustentáveis, segundo o qual deve haver cooperação na troca de informações. Além disso, um outro princípio do comércio justo segundo as organizações é o de desenvolvimento de capacidades e empoderamento, e de acordo com este princípio o comércio justo deve proporcionar um maior conhecimento do mercado e de tendências para os produtores, assegurando um maior desenvolvimento de conhecimentos e capacidades para que eles tenham maior autonomia. Da mesma forma, Wills (2006) aponta que o comércio justo deve empoderar produtores e desenvolver suas capacidades.

Pode-se notar, portanto, que a Rede Asta busca atender a esses princípios e características do comércio justo realizando os encontros trimestrais para, por meio da disseminação de informações e conversas entre os artesãos, proporcionar maior conhecimento do mercado, de tendências, de produtos e de técnicas. Além disso, a organização favorece outras trocas de informação por meio de sua equipe e se mantem como contato das conselheiras.

Já Strawn e Littrell (2006) retratam que após trabalharem com práticas do comércio justo os artesãos desenvolveram maior conhecimento técnico do processo produtivo pelo compartilhamento de informações, bem como passaram a compreender melhor as mudanças sazonais e modismos e tiveram maior percepção da importância de direcionar seus produtos aos mercados. Esses pontos podem refletir a importância de se compartilhar informações sobre mercado e tendências e é possível se traçar um paralelo com a atuação da Rede Asta ao proporcionar a troca de informações técnicas e o compartilhamento de informações sobre mercados, tendências e produtos que favoreçam aos artesãos uma maior compreensão sobre modismos e uma maior capacidade para direcionar os produtos aos mercados.

Portanto, foi possível confirmar a relação teórica estabelecida entre o ganho competitivo de aprendizagem e inovação, caracterizado pelas trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos, e os princípios de manter relações igualitárias e sustentáveis e de desenvolvimento de capacidades e empoderamento.

5.3.2. Desenvolvimento de um novo produto

Ao analisar o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos, chegou-se à categoria analítica de desenvolvimento de um novo produto.

A Rede Asta possui uma grande preocupação com o desenvolvimento de novos produtos, que podem ser fruto de uma iniciativa dos artesãos ou a da Rede Asta ao pedir para que determinado grupo produtivo reproduza um produto.

Quando o produto é desenvolvido pelos artesãos, geralmente são seguidas as tendências de mercado e sugestões de cores, produtos, etc, apresentadas pela Rede Asta na disseminação de informações previamente detalhada. O primeiro passo é o envio dos produtos já desenvolvidos pelos artesãos para a Rede Asta, que avalia se eles já estão adequados a essas tendências ou não. Caso o produto esteja adequado, o grupo produtivo deve enviar um produto piloto, que pode ser ajustado ou não. Caso os produtos não sejam aceitos, a Rede Asta oferece um suporte para que os artesãos desenvolvam novos produtos. Além disso, a Rede Asta pode enviar sugestões de produtos para os grupos de artesãos desenvolverem e pode proativamente acompanhar novos produtos desenvolvidos pelos grupos produtivos. Toda a descrição desse processo e a possibilidade de envio de produtos para os artesãos desenvolverem estão a seguir nas falas de Alice, Miriam e G3E2:

> [...] eles vão saber quais são as cores da estação, quais são os principais produtos que estão sendo lançados [...] Em cima disso, ou eles criam alguma coisa em cima do que a gente mandou ou então já têm algum *produtozinho*... o primeiro passo é enviar parte do que eles já desenvolveram de novidade. Aí a gente tem um comitê que vai avaliar: "esse entra; esse não entra.". O que entrar, a gente pede piloto. Pode ser que esse piloto seja ajustado ou não. Se não entrar, eles pedem ajuda. "Ah eu não sei o que é que eu faço". Aí a nossa equipe trabalha com esses grupos que não sabem o que apresentam (ALICE, [informação oral]).

> Mas aí, a partir disso, a gente potencializa. "Olha isso tem mercado. Isso não tem. Vamos trocar a cor." E aí tem uma conversa, né? Até para melhorar esse produto, mas... e a gente também, quando tem algum produto interessante, manda para eles e fala "olha, vocês

> poderiam desenvolver esse produto para a gente ver como é que fica". Então eu acho que acaba acontecendo dos dois lados (MIRIAM, [informação oral]).
>
> É. Surge um modelo novo, a Míriam deve estar sempre olhando o site, ela vê, gosta e entra em contato [...], sobre esse produto. Se quiser fazer alguma mudança, é ela, a ideia, se ela quer mudar alguma coisa, então ela vem aqui e fala com a... chama a gente, conversa: 'ó, se vocês fizessem assim, quem sabe não venderia mais? E se mudasse alguma coisa aqui?'. Mas, ah, sempre o produto é nosso, é nossa cri... (G3E2, [informação oral]).

Para que os artesãos desenvolvam ou aprimorem seus produtos, um profissional da Rede Asta tem um papel importante: a designer. O papel da designer é contribuir para que os produtos sejam elaborados de acordo com as tendências de mercado, podendo desenvolver produtos com os grupos produtivos ou aprimorar os produtos existentes. A designer da equipe da Rede Asta auxilia os grupos de artesãos periodicamente ao longo do ano, sendo que o principal contato acontece na preparação para o lançamento das novas coleções. Já designers externos podem ser chamados pela Rede Asta para auxiliar os artesãos em trabalhos específicos com empresas, muitas vezes desenvolvendo produtos do zero. A seguir, as falas de Miriam, Alice, G1E1, G2E3 e C1 consolidam essa visão sobre o apoio dos designers no desenvolvimento de produtos:

> Então, a gente chama pessoas externas quando a gente tem o projeto (por exemplo, o Coletivo Coca-Cola) e que, dentro do projeto, têm designers. Então tem designer e tem um assistente de produto (MIRIAM, [informação oral]).
>
> [...] quando a gente consegue fechar um projeto, como por exemplo, a Coca-Cola (que a gente tem um projeto grande com eles) a gente trabalha 25 grupos produtivos com eles. E aí a gente tem ideia de contratar um super designer bacana, que vai desenvolver um produto completamente novo, do zero, design e referências junto com eles (ALICE, [informação oral]).
>
> Agora, sobre a design, normalmente, se eu não me engano, são 2 ou 3 vezes ao ano que a gente lança produtos novos, não tenho certeza agora. E, quando eles dizem: "Olha, as designers estão prontas para começar a desenvolver produtos", elas vêm aqui no estabelecimento.
> Elas vêm aqui e a gente mostra o que a gente tem. Automaticamente em cima, elas desenvolvem ou outro, ou o melhoramento do produto. Mas eles vêm aqui na própria instituição e não é só uma vez. Quantas vezes for necessário, elas vêm aqui dentro
> Então, tem a possibilidade de a Rede Asta trazer um design e melhorar o meu produto, mas eu tenho também, como eu já tive, produtos que a gente não sabia o que fazer e a Rede Asta veio, deu a ideia e a gente está fazendo (G1E1, [informação oral]).
>
> Então sempre vinha um designer para poder a gente criar. A gente criava tudo aquilo... (G2E3, [informação oral]).
>
> Que tem uma designer, que passa algum tempo com as artesãs e vão desenvolvendo juntas determinados produtos.

> Então, realmente, eu não sei como funcionavam os trabalhos de capacitação das designers, mas eu acreditava sim que existia e confio que era assim mesmo. E que os resultados são maravilhosos (C1, [informação oral])

Além do apoio da Rede Asta no desenvolvimento de produtos pelos artesãos, foi possível identificar uma situação em que outro artesão auxiliou um grupo produtivo no aprimoramento de um produto. Ainda que um caso pontual, é relevante notar que essa contribuição entre grupos produtivos para o desenvolvimento e aprimoramento de produtos pode acontecer, conforme fala abaixo de G1E1:

> A gente se encontrou em janeiro e eu tinha levado uma carteira. E eu estava querendo saber o que é que eu podia modificar nessa carteira, porque eu estava ficando muito apertado. Um outro artesão começou a me dar opções de eu melhorar aquele produto [...] (G1E1, [informação oral]).

Por fim, um outro caso de desenvolvimento de produtos é quando ele não é feito por um grupo produtivo, que passa a ter que reproduzir este determinado produto. Neste caso, uma padronização é necessária, uma vez que outros grupos podem estar produzindo o mesmo produto, e os artesãos ainda assim podem ter aprendizados, já que na reprodução eles podem conhecer mais sobre as tendências e o mercado. As falas a seguir de G2E1, G3E1 e G3E3 exemplificam os pontos mencionados sobre produtos que precisam reproduzir:

> A gente nem sabe como é que ficaram as outras bolsas, né? Nos outros grupos. A gente fez na especificação [...]
> A gente faz do jeito que quiser. Se quiser vir aqui para criar, a gente cria. Se quiser que a gente reproduza, a gente reproduz. A gente não quer perder o cliente.
> Hoje a Luana vem muito pronta, né? "Olha, é assim..." [...] Eu até achei que ela escutou, mas assim a coisa já vem muito pronta como eles querem.
> Olha, eu acho, assim, esse negócio que eu falei para você, que eles trazem pronto, eu não acho ruim. Porque a gente acaba ficando o tempo todo dentro da oficina, sem olhar o que está acontecendo por aí por fora. É como se eles trouxessem a novidade *pra* gente, entendeu?
> É dessa forma que eu te falei. Quer dizer, elas desenvolveram a peça-piloto, nós fazemos e enfim... desse jeito (G2E1, [informação oral]).

> É eles trouxeram e 'eu quero essa almofada, desse jeito aqui'. Aí, veio todo o processo deles (G3E3, [informação oral]).

> Nessa produção, é, que foi a produção da Copa, ele trouxe, ele trouxe o design, desenvolveu o produto aqui e nós fizemos. Então foi a única produção assim que teve toda a assistência da Asta (G3E1, [informação oral]).

Com isso, pode-se perceber que há um desenvolvimento conjunto de produtos, seja com a Rede Asta auxiliando artesãos no desenvolvimento, seja com os artesãos reproduzindo produtos por demanda da Rede Asta. Além disso, é importante destacar que a Rede Asta disponibiliza uma

equipe específica para essa atividade, com desginers que acompanham os grupos de produtores. Isso revela a importância atribuída pela Rede Asta à qualidade dos produtos, refletida na fala a seguir de Alice:

> Não adianta a gente falar em nenhum outro tipo de capacitação se o grupo não produz um bom produto (ALICE, [informação oral]).

A síntese do desenvolvimento de um novo produto é: a) os artesãos podem desenvolver novos produtos ou receberem produtos para reprodução; b) quando artesãos desenvolvem produtos, estes devem ser enviados para a Rede Asta para uma avaliação de adequação às tendências e à nova coleção; c) caso o produto desenvolvido pelos artesãos não esteja adequado, a Rede Asta oferece suporte para o desenvolvimento e aprimoramento de produtos; d) a desginer da equipe da Rede Asta tem papel importante no desenvolvimento e aprimoramento de produtos dos artesãos; e) a Rede Asta pode enviar sugestões de produtos para que os artesãos desenvolvam e acompanhar proativamente novos produtos desenvolvidos pelos grupos; f) quando a Rede Asta envia produtos para que os grupos produtivos reproduzam, é necessária uma padronização e ainda assim os artesãos têm aprendizados.

Não foi possível encontrar na literatura uma relação direta entre o desenvolvimento conjunto de produtos e os princípios ou características do comércio justo, a não ser pelo fato deste desenvolvimento proporcionar e ser fruto de aprendizados dos artesãos, possibilitando seus desenvolvimentos de capacidades e empoderamentos (WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009). Pode-se dizer, então, que o desenvolvimento de novos produtos pode ser fruto de um maior conhecimento do mercado e de tendências, bem como pode proporcionar este maior conhecimento, o que o relaciona a esse princípio. Este pode ser um indício das relações entre aprendizagem e inovação encontradas por Barros, Boaventura e Polo (2014), nas quais a aprendizagem pode levar à inovação da mesma forma que a inovação pode levar à aprendizagem em relacionamentos interorganizacionais.

É possível também que esse desenvolvimento conjunto de produtos contribua para que os artesãos tenham maior conhecimento técnico do processo produtivo e possam direcionar melhor seus produtos aos mercados, resultados encontrados no estudo de Strawn e Littrell (2006). Além disso, a fala de Alice que evidencia a preocupação da Rede Asta com os bons produtos dos artesãos dialoga com o ponto abordado por Lubke (2006) de que é necessário que as organizações do

comércio justo se preocupem com os produtos em si e que no quadrado mágico do marketing do comércio justo está a qualidade dos produtos, relevante para convencer consumidores tradicionais a comprarem os produtos do comércio justo.

Portanto, foi possível confirmar que há pouca relação entre a inovação e os princípios do comércio justo, como apontado na comparação teórica do ganho de aprendizagem e inovação e o comércio justo. Entretanto, é possível perceber que o desenvolvimento de um novo produto conta com elementos de aprendizagem que se relacionam com o princípio de desenvolvimento de capacidades e empoderamento.

5.3.3. Síntese do ganho competitivo de aprendizagem e inovação

Para encerrar a apresentação do ganho competitivo de aprendizagem e inovação, será apresentada a seguir uma síntese dos principais achados.

Conforme foi apresentado, este ganho competitivo diz respeito às trocas de conhecimentos e acesso a novos métodos, ideias, modelos de gestão, etc, uma vez que as redes de cooperação permitem estratégias conjuntas de inovação e um acesso mais rápido às novas tecnologias pelo compartilhamento de informações (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Na presente pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre artesãos e com os demais atores da Rede Asta; como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos; e como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da Rede Asta.

Primeiramente foi possível compreender que a disseminação de informações entre os atores da rede ocorre com a Rede Asta assumindo um papel de protagonista ao mesmo tempo em que também busca estimular uma troca de informações entre os artesãos. Os eventos trimestrais têm grande importância para garantir que a Rede Asta compartilhe informações sobre tendências, mercado, cores, produtos, etc, ao mesmo tempo em que possibilita um encontro presencial entre os grupos produtivos, que podem trocar experiências. A equipe da Rede Asta que circula pelos diversos grupos de artesãos ao longo do ano também contribui para garantir que informações de

produtos e técnicas circulem entre eles. Com isso, foi possível identificar que a Rede Asta busca favorecer um maior conhecimento de mercado e de tendências para os artesãos por meio da troca de informações, se relacionando com os princípios do comércio justo de desenvolvimento de capacidades e empoderamento e relações igualitárias e sustentáveis (WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009)

Já o desenvolvimento de novos produtos pode se dar tanto por iniciativa dos artesãos quanto da Rede Asta. Quando os artesãos desenvolvem os produtos, a Rede Asta tem um papel de validação a partir das tendências e do mercado, sendo que a organização pode sugerir alterações nos produtos e facilitar esse processo com sua equipe de designers. Além disso, os designers da Rede Asta podem auxiliar grupos a desenvolverem seus produtos do zero. Quando os artesãos não desenvolvem os produtos, eles podem ser demandados pela Rede Asta para reproduzirem de forma padronizada um determinado produto, o que ainda assim garante aprendizados aos grupos produtivos. O desenvolvimento de produtos propriamente dito não se relaciona diretamente com nenhum dos princípios do comércio justo, embora ele pode ser fruto de um maior conhecimento do mercado e de tendências, bem como pode proporcionar este maior conhecimento aos artesãos, o que fez com que nesse trabalho ele fosse relacionado ao princípio de desenvolvimento de capacidades e empoderamento (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

É válido destacar que além do desenvolvimento conjunto de produtos, não foi identificada nenhuma outra estratégia conjunta de inovação.

Portanto, concluindo a análise do ganho competitivo de aprendizagem e inovação, o Quadro 16 sintetiza os principais pontos apresentados a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

Por fim, na comparação teórica realizada no capítulo 2, este ganho competitivo foi relacionado com o desenvolvimento de capacidades e empoderamento e com as relações sustentáveis e de longo prazo, mais especificamente com capacitação dos produtores e pela cooperação na troca de informações. Na análise dos dados foi possível perceber essas relações, além poder compreender que a Rede Asta contribui especificamente com informações do mercado e de tendências, dois pontos destacados pelos princípios do comércio justo. Além disso, foi possível verificar que não há uma relação direta entre os princípios do comércio justo e as

estratégias de inovação, mesmo que específicas de desenvolvimento conjunto de produtos. Apesar disso, o desenvolvimento de produtos é fruto de uma troca de conhecimentos e pode gerar novos aprendizados aos grupos produtivos, o que fez com que também fosse relacionado ao desenvolvimento de capacidades e empoderamento.

Ganho competitivo	Aprendizagem e inovação		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre artesãos e com os demais atores da Rede Asta. Como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da Rede Asta.	Troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas	a) os artesãos trocam poucas informações entre si, embora tenha sido mencionada a troca de informações sobre técnicas e resolução de problemas; b) a Rede Asta busca estimular a troca de informações entre os grupos produtivos e assume um papel de disseminadora de informações; c) a principal ação da Rede Asta para a troca de informações entre ela e os artesãos e entre os próprios grupos produtivos é o evento trimestral; d) nos eventos trimestrais a Rede Asta apresenta tendências de mercado, de produtos, etc, enquanto os artesãos podem compartilhar experiências entre si; e) a equipe da Rede Asta que circula pelos grupos produtivos também é importante para a disseminação de informações.	Desenvolvimento de capacidades e empoderamento Relações igualitárias e sustentáveis
Como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos.	Desenvolvimento de um novo produto	a) os artesãos podem desenvolver novos produtos ou receberem produtos para reprodução; b) quando artesãos desenvolvem produtos, estes devem ser enviados para a Rede Asta para uma avaliação de adequação às tendências e à nova coleção; c) caso o produto desenvolvido pelos artesãos não esteja adequado, a Rede Asta oferece suporte para o desenvolvimento e aprimoramento de produtos; d) a designer da equipe da Rede Asta tem papel importante no desenvolvimento e aprimoramento de produtos dos artesãos; e) a Rede Asta pode enviar sugestões de produtos para que os artesãos desenvolvam e acompanhar proativamente novos produtos desenvolvidos pelos grupos; f) quando a Rede Asta envia produtos para que os grupos produtivos reproduzam, é necessária uma padronização e ainda assim os artesãos têm aprendizados.	Desenvolvimento de capacidades e empoderamento

Quadro 16. Síntese do ganho de aprendizagem e inovação
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.4. Redução de custos e riscos

O quarto ganho competitivo a ser analisado é o de redução de custos e riscos.

Este ganho competitivo diz respeito "[...] à vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes" (VERSCHOORE, 2006, p. 111), bem como a dividir os resultados obtidos pelas ações conjuntas.

Na presente pesquisa, a partir da teoria buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: modelo de remuneração dos artesãos; investimentos conjuntos feitos pelos artesãos e/ou por outros atores da cadeia da Rede Asta; combinação de atividades entre os artesãos (especialização) e entre os demais atores da Rede Asta.

As categorias analíticas originadas no tratamento e análise dos dados foram: segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos; e compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas.

5.4.1. Segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos

Ao analisar o modelo de remuneração dos artesãos e investimentos conjuntos feitos pelos artesãos e/ou por outros atores da Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos.

O que foi possível constatar é que a Rede Asta não atua como um lugar que expõe os produtos dos artesãos comprados em consignação. Trabalhando de forma contrária a isso, a Rede Asta compra todas as encomendas feitas aos artesãos e é responsável por realizar a venda desses produtos. Caso o produto não seja vendido, a responsabilidade é então da Rede Asta As falas a seguir de Miriam, G1E1, G2E1 e G3E1 retratam como a Rede Asta garante o pagamento para os grupos produtivos não trabalhando em consignação:

> [...] a nossa relação é de garantia do recebimento do produto, quando eles produzem, na entrega. Então eles têm a garantia do pagamento (MIRIAM, [informação oral]).

> Mas existem essas duas formas com a Rede Asta. De ter, automaticamente, em 5 dias já receber ou durante o mês. Nada em consignação (G1E1, [informação oral]).
>
> Com a Asta? Não. A Asta não tem consignação não. Tem outros clientes. A Asta não (G2E1, [informação oral]).
>
> Assim que entrega, emite a nota e ela faz, eles fazem o pagamento (G3E1, [informação oral]).

Como a Rede Asta não realiza a compra em consignação, os artesãos têm uma segurança de recebimento independentemente do resultado comercial dos produtos que foram encomendados. A seguir, as falas de C1 e G2E1 apresentam como essa segurança de recebimento é positiva para os grupos produtivos:

> Além de garantir uma venda, né? A Asta compra, pelo menos até onde eu saiba, [...] Ela compra o pedido, ela paga o pedido, entendeu? Então, independente se Asta vender ou não, esse artesão tem garantido aquela venda. Então isso, economicamente, financeiramente, é uma super oportunidade (C1, [informação oral]).
>
> Assim, eu acho, também, eles trazem trabalho, eles têm... eles pagam corretamente. Eu acho que é uma segurança de você fazer um trabalho e você receber corretamente (G2E1, [informação oral]).

Além dessa segurança de pagamento, a Rede Asta também pode contribuir com adiantamentos aos grupos produtivos. Essa é uma iniciativa importante para os artesãos, pois muitas vezes eles recebem uma demanda grande e que exige uma grande compra de matéria-prima, para a qual o grupo não possui capital. O adiantamento, portanto, garante que o grupo possa atender a demandas grandes sem comprometer seu fluxo de caixa. As falas a seguir de Miriam e Alice comentam sobre estes adiantamentos:

> [...] a gente, quando começa a ter um pedido, por exemplo, a gente tem então um contato com eles para fechar o preço. Aí nesse preço tem a parte dos insumos, a parte da mão-de-obra e aí eles dão, então, o preço final. Deu preço final, se é, tanto no atacado ou no varejo, a gente tem a possibilidade de fazer um adiantamento. A gente passa por meio de quantidade de peças que a gente vai querer e, com isso, faz um adiantamento para que eles possam comprar esses materiais. Assim que eles entregam para a gente, dando a nota fiscal, eles recebem o restante. Então o pagamento é a vista, não é a crédito.
> Por exemplo, principalmente no atacado, tem um adiantamento para que possa comprar os insumos, os materiais e tal e depois o recebimento (MIRIAM, [informação oral]).
>
> Às vezes a gente até adianta o dinheiro, antes de chegar a produção. O que a gente fez para conseguir bancar esse gap de caixa. Você imagina, a gente compra antes de vender (ALICE, [informação oral]).

Como forma de exemplificar a importância dos adiantamentos para que os grupos produtivos tenham condições de entregar uma quantidade grande de produtos, principalmente em

demandas empresariais, a fala a seguir de G1E1 apresenta um caso prático acontecido com artesãos de sua organização:

> A Rede Asta, ela oferece uma encomenda, muitas vezes, a gente precisa de um adiantamento para poder, se o pedido for grande demais. No caso a gente fez... foram 300 bolsas, que eles pegaram, a Rede Asta, de uma empresa. Só que a gente... o pedido, pra fazer essas 300 bolsas era muito grande e [...] não tinha como bancar esses 30%. A Rede Asta encaminhou os 30% e aí, mais ou menos, um mês depois a gente recebeu o restante disso.
> A gente não tinha condições de comprar todo o material, e eles nos adiantaram 30% da nota fiscal para a gente poder comprar o material. E, assim, eu acredito que aconteça, pode acontecer mais na frente, como já acontece com vários outros que estejam junto com a Rede Asta (G1E1, [informação oral]).

Por fim, a Rede Asta pode realizar um investimento para os grupos produtivos. O principal exemplo citado é referente à compra de alguma máquina específica que seja necessária para a produção demandada do grupo produtivo. A seguir, as falas de Alice, G3E2 e G2E1 apresentam o investimento realizado em máquinas pela Rede Asta para os grupos produtivos:

> [...] por exemplo, quando a gente sabe que um grupo está precisando muito de uma máquina. Esse grupo percorreu muito bem, foi super parceiro... a gente até dá a máquina para ele. [...] E aí a gente tira da nossa margem de contribuição para pagar a máquina (ALICE, [informação oral]).

> Assim, a gente conversou sobre máquinas, então um dia, no futuro, ela poderá ajudar. É só isso. De concreto, nada (G3E2, [informação oral]).

> [...] eu vi ela falando com uma senhora que estava lá, que eu até comentei com você. Só tinha uma máquina caseira e, para aquele trabalho, ela precisaria de uma *overlock*. Eu vi ela dando a entender que elas iriam, tipo, comprar uma máquina para elas, alguma coisa do tipo e gênero (G2E1, [informação oral]).

Ainda, é válido mencionar que a compra conjunta de insumos foi categorizada em relação com fornecedores, por se tratar de uma relação de melhor negociação e para um caso recorrente, que é a aquisição de matéria-prima.

A síntese da segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos é: a) a Rede Asta garante a segurança de recebimento dos artesãos, uma vez que não realiza compras em consignação dos grupos produtivos; b) a Rede Asta também pode realizar adiantamentos para que os grupos produtivos tenham capacidade de comprar grandes quantidades de insumos; c) a Rede Asta pode realizar investimentos para os grupos produtivos, como com a compra de máquinas.

Ao se traçar um paralelo com o comércio justo, foi possível perceber que uma das características da causa é a de realizar pagamentos antecipados caso os produtores desejem (WILLS, 2006). Além disso, a WFTO e FLO International (2009) apontam como princípios do comércio justo as relações igualitárias e sustentáveis e o comércio justo como contrato social, segundo os quais os artesãos devem ter condições comerciais diferenciadas por integrarem a iniciativa de comércio justo. Da mesma forma, Low e Davenport (2005b) destacam que o comércio justo deve proporcionar condições comerciais diferenciadas aos produtores.

Foi possível perceber que a Rede Asta possui essa preocupação em oferecer melhores condições comerciais realizando os pagamentos antecipados, adiantamentos e investimentos para os grupos produtivos. Com isso, a organização visa proporcionar maior segurança para que os artesãos consigam entregar demandas maiores e que tenham as máquinas e a estrutura necessária para garantir essas produções. Além disso, segundo Sueiro (2006), a segurança de recebimento faz com que os grupos produtivos tenham maior condição de se planejar e realizar investimentos de mais longo prazo, inclusive pessoais.

Portanto, foi possível confirmar a relação entre a segurança de pagamentos, adiantamentos e investimentos e os princípios do comércio justo, como apontado na comparação teórica do ganho de redução de custos e riscos e o comércio justo.

5.4.2. Compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas

Ao analisar a combinação de atividades entre os artesãos (especialização) e entre os demais atores da Rede Asta, chegou-se à categoria analítica de compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas.

Como já foi mencionado na análise da relação com os fornecedores, os grupos produtivos são bastante diversos entre si e não contam com uma especialização por etapa do processo produtivo, mas sim por tipo de resíduo e produtos trabalhados. Ou seja, um exemplo citado é o de um grupo especializado em trabalhar com o resíduo de garrafas pet que deve ter a condição de fazer os produtos derivados desse resíduo do começo ao fim. As falas a seguir de Miriam apresentam essa visão:

> Na verdade, não de processo, mas de produto. Então, como eles trabalham com uma gama grande de resíduos, então, seu tempo, de só trabalhar com garrafa pet. Lá eles já têm toda a condição de produzir vários produtos com esse resíduo. Lá ele faz tudo. Ele não, por exemplo, não terceiriza. Ele tem a capacidade produtiva para receber o resíduo e pegar o produto pronto. Então, você tem um grupo que só trabalha com tear. Então faz o tear. Tem os teares lá no local e elas fazem o produto até o final. Entregam a almofada, o tapete, a toalha... Então, você não tem essa divisão, por exemplo, por método produtivo ou por diferentes técnicas de produção; não. Porque, justamente, a gente quer que o grupo tenha condição de fazer aquele produto e, para isso, se ele precisar ter um maquinário, se ele precisar ter material, vamos ver como é que a gente pode viabilizar isso para que ele faça tudo dentro de casa.
> Então, você não tem essa divisão, por exemplo, por método produtivo ou por diferentes técnicas de produção; não. Porque, justamente, a gente quer que o grupo tenha condição de fazer aquele produto e, para isso, se ele precisar ter um maquinário, se ele precisar ter material, vamos ver como é que a gente pode viabilizar isso para que ele faça tudo dentro de casa (MIRIAM, [informação oral]).

Enquanto dentro de cada grupo produtivo os artesãos podem se dividir em atividades específicas, o compartilhamento de atividades entre os grupos ocorre quando são estabelecidas as redes de produção para empresas, dividindo as responsabilidades de entrega, assegurando que cada grupo conseguirá atender a demanda e compartilhando os resultados finais de cada cliente. Nesses casos, a Rede Asta divide uma grande produção entre diversos grupos, que devem entregar produtos ou partes de produtos de forma padronizada, como já exposto no desenvolvimento de um novo produto. As falas a seguir de Alice e G1E1 demonstram como é o funcionamento de uma rede de produção entre os grupos de artesãos e a Rede Asta:

> Então a gente vai focar em Asta para empresas, trabalhando com redes de produção, então, já está pilotando isso, já fizemos as primeiras experiências de rede de produção. E nada mais é do que reunir os grupos produtivos que tenham a mesma técnica.
> É mais ou menos isso. Dentro do grupo, eles geralmente se dividem. E entre os grupos, quando é rede de produção, existe isso. A gente, quando vai iniciar uma rede de produção, a gente reúne todos os grupos primeiro, aí eles juntos decidem: "Ah, eu pego essa parte aqui, você pega aquela parte lá. Você consegue fazer essa alça primeiro aqui..." A gente facilita esse encontro para eles dividirem a produção entre si e sair tudo acordado. Mas é só nesse momento em rede de produção que a gente consegue fazer isso (ALICE, [informação oral]).

> Se eles têm o cliente, e eles conseguiram, nada mais do que a gente dividir meio a meio (G1E1, [informação oral]).

Além disso, foi possível perceber que o compartilhamento de produção não é algo usual entre os grupos produtivos, a não ser nas redes de produção. As falas de G1E1 a seguir demonstram como ainda não foi feito entre os artesãos um processo similar ao que a Rede Asta implementa nas redes de produção:

> A gente nunca dividiu, vamos dizer, eu peguei 500 almofadas com a Rede Asta e eu tive que dividir com outro artesão de um outro grupo, porque a gente não teve condições de fazer.
> Claro que a gente pode chamar mais uma artesã que costura, que a gente pode oferecer o bordado para um outro grupo que borde, isso existe. Mas não pagar só a mão-de-obra do bordado, não dividir a encomenda para um grupo fazer um pedaço e a gente fazer outro. Isso não existe, não existiu, mas claro que pode existir mais na frente (G1E1, [informação oral]).

Por fim, foi possível perceber que a complementariedade de atividades se dá entre os diversos atores da Rede Asta, sendo os artesãos responsáveis principalmente pela produção e a Rede Asta responsável pelas atividades como acompanhamento da produção, venda, comunicação, pagamento, entre outras, contando também com a participação de empresas clientes e fornecedoras, bem como das conselheiras e outras organizações parceiras. Essas atividades aparentemente colocam a Rede Asta com uma posição central na rede, o que se reflete também em atividades que a organização assume para aumentar a facilidade transacional entre os demais atores, como as relações com fornecedores apresentadas anteriormente. Um outro exemplo é dado na fala a seguir de G1E1, que imagina que pode contar com a Rede Asta na distribuição de insumos excedentes que recebeu via doações:

> Então, se eu tenho muito, vale a pena ligar para a Rede Asta e dizer: "olha, eu estou com 100 banners aqui que eu quero dar." Aí eu ganhei tecido, eu estou cheio "eu estou com 10 sacos aqui imensos e eu só vou usar 5; eu quero dar 5 sacos". E, assim, outro tipo de produtos que venham de doação. Não de material comprado (G1E1, [informação oral]).

A síntese do compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas é: a) os grupos produtivos são bastante diversos entre si e não contam com uma especialização por etapa do processo produtivo, mas sim por tipo de resíduo e produtos trabalhados; b) dentro de cada grupo produtivo pode haver divisão de atividades entre os artesãos; c) o compartilhamento de produção não é algo usual entre os grupos produtivos; d) o compartilhamento de atividades entre os grupos ocorre apenas quando são estabelecidas as redes de produção para empresas; e) há a complementariedade de atividades entre os diversos atores da Rede Asta, sendo os artesãos responsáveis principalmente pela produção, enquanto a Rede Asta aparentemente possui uma posição central entre os demais atores, podendo ampliar a facilidade transacional.

Ao se fazer um paralelo com o comércio justo, o que se pode notar é que o compartilhamento de atividades entre os grupos de artesãos se dá principalmente em decorrência do acesso ao mercado organizacional proporcionado pela Rede Asta. Quando uma rede de

produção é estabelecida para atender às demandas empresariais, a Rede Asta divide uma grande produção entre diversos grupos, que devem entregar produtos ou partes de produtos de forma padronizada e, portanto, o compartilhamento dessas atividades se dá para cumprir com o acesso a mercados consumidores abordado por Bacon (2005), Low e Davenport (2005a), Wills (2006), WFTO e FLO International (2009).

Além disso, ao buscar que cada grupo de artesãos seja capaz de entregar um produto a partir de um resíduo, não se especializando em apenas uma etapa do processo produtivo, a Rede Asta está estimulando a autonomia e, consequentemente, o desenvolvimento de capacidades e empoderamento. Essas questões são abordadas pelo comércio justo em WFTO e FLO International (2009), Wills (2006) e Brasil (2014).

Por fim, outra relação que se pode estabelecer é a que a Rede Asta, se de fato ocupar uma posição central e que aumente a facilidade transacional entre os diversos atores, pode oferecer condições comerciais diferenciadas aos grupos produtivos, conforme exemplo citado nessa análise e também como já foi mencionado em outras categorias analíticas deste trabalho (LOW e DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009).

Portanto, foi possível identificar a relação entre o compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas e os princípios do comércio justo de acesso ao mercado, desenvolvimento de capacidades e empoderamento e de condições comerciais diferenciadas. É válido destacar que essas relações não foram estabelecidas anteriormente na comparação feita no referencial teórico, o que pode ser resultante das particularidades do caso com relação aos clientes empresariais e com relação ao estímulo da autonomia de cada grupo com a entrega de produtos finalizados.

5.4.3. Síntese do ganho competitivo de redução de custos e riscos

Para encerrar a apresentação do ganho competitivo de redução de custos e riscos, será apresentada a seguir uma síntese dos principais achados.

Como mencionado, este ganho competitivo se refere à divisão de custos e riscos de determinadas ações e investimentos entre os membros da rede, bem como uma divisão dos

resultados dessas ações conjuntas (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Para se analisar este ganho competitivo, o presente estudo buscou compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: modelo de remuneração dos artesãos; investimentos conjuntos feitos pelos artesãos e/ou por outros atores da cadeia da Rede Asta; e a combinação de atividades entre os artesãos (especialização) e entre os demais atores da Rede Asta.

Sobre o modelo de remuneração dos artesãos, foi possível identificar que a Rede Asta não realiza a compra em consignação. A organização compra os produtos dos artesãos realizando o pagamento total logo após a entrega de cada encomenda, o que garante maior segurança aos grupos produtivos, enquanto a Rede Asta se responsabiliza pelas vendas dos produtos e assume o risco dessa atividade. Com isso, ao assegurar o pagamento aos artesãos, a Rede Asta proporciona melhores condições comerciais mencionadas nos princípios de relações igualitárias e sustentáveis e de ter o comércio justo como contrato social (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), além de mencionadas por Low e Davenport (2005b).

Além de proporcionar a segurança de pagamento aos artesãos, a Rede Asta também pode fazer adiantamentos para que os grupos tenham condições de comprar insumos em maior quantidade que permitam atender a demandas maiores, usualmente de empresas. Ainda, a organização pode realizar investimentos que beneficiem os grupos produtivos, como com a compra de máquinas necessárias para que determinado grupo realize a entrega de um produto específico. O pagamento adiantado é mencionado como característica do comércio justo por Wills (2006) bem como, assim como os investimentos conjuntos, pode se relacionar com as condições comerciais diferenciadas proporcionadas pelo comércio justo (LOW e DAVENPORT, 2005b; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009)

Já com relação à combinação de atividades e especialização entre os artesãos e demais atores da Rede Asta, foi possível compreender que como os grupos são bastantes diversos entre si, a principal especialização se dá pelo resíduo trabalhado por cada um como matéria-prima e por produto final desenvolvido, não havendo uma especialização entre os grupos de artesãos por etapa do processo produtivo. Apesar disso, dentro de cada grupo pode haver especialização entre os artesãos. Por fim, há a complementariedade de atividades entre os diversos atores da Rede Asta,

sendo que a organização aparentemente ocupa uma posição central entre os demais atores, o que pode ampliar a facilidade transacional entre eles.

Ao estimular que cada grupo seja capaz de entregar um produto completo, sem especialização por etapa do processo produtivo, a Rede Asta está buscando que os produtores tenham maior autonomia e, consequentemente, proporciona o desenvolvimento de capacidades e empoderamento. Já ao ampliar a facilidade transacional por meio de sua posição central na rede, a Rede Asta proporciona condições comerciais diferenciadas aos grupos produtivos (LOW e DAVENPORT, 2005b; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; WILLS, 2006; BRASIL, 2014).

Por fim, o principal compartilhamento de atividades entre os grupos de artesãos ocorre quando é estabelecida uma rede de produção para atender a uma grande demanda empresarial, que é dividida entre os grupos, o que se relaciona com o acesso a mercados consumidores mencionado por Bacon (2005), Low e Davenport (2005a), Wills (2006), WFTO e FLO International (2009).

Portanto, concluindo a análise do ganho competitivo de redução de custos e riscos, o Quadro 17 sintetiza os principais pontos apresentados a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

Na comparação teórica realizada no capítulo 2, este ganho competitivo foi relacionado com as condições comerciais diferenciadas, como o pagamento antecipado aos produtores, presentes nos princípios de relações igualitárias e sustentáveis e de ter o comércio justo como contrato social. Apesar disso, com as evidências empíricas foi possível notar que há também uma relação com o acesso a mercados consumidores, no caso o mercado empresarial, e também com o desenvolvimento de capacidades e empoderamento, uma vez que a Rede Asta visa proporcionar maior autonomia aos grupos produtivos ao não especializá-los por etapa no processo produtivo.

Ganho competitivo	Redução de custos e riscos		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Modelo de remuneração dos artesãos Investimentos conjuntos feitos pelos artesãos e/ou por outros atores da Rede Asta,	Segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos.	a) a Rede Asta garante a segurança de recebimento dos artesãos, uma vez que não realiza compras em consignação; b) a Rede Asta também pode realizar adiantamentos para que os grupos produtivos tenham capacidade de comprar grandes quantidades de insumos; c) a Rede Asta pode realizar investimentos para os grupos produtivos, como com a compra de máquinas.	Relações igualitárias e sustentáveis Comércio justo como contrato social
Combinação de atividades entre os artesãos (especialização) e entre os demais atores da Rede Asta	Compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas.	a) os grupos produtivos são bastante diversos entre si e não contam com uma especialização por etapa do processo produtivo, mas sim por tipo de resíduo e produtos trabalhados; b) dentro de cada grupo produtivo pode haver divisão de atividades entre os artesãos; c) o compartilhamento de produção não é algo usual entre os grupos produtivos; d) o compartilhamento de atividades entre os grupos ocorre apenas quando são estabelecidas as redes de produção para empresas; e) há a complementariedade de atividades entre os diversos atores da Rede Asta, sendo os artesãos responsáveis principalmente pela produção, enquanto a Rede Asta aparentemente possui uma posição central entre os demais atores, podendo ampliar a facilidade transacional.	Acesso a mercados consumidores Desenvolvimento de capacidades e empoderamento Relações igualitárias e sustentáveis Comércio justo como um contrato social

Quadro 17. Síntese do ganho de redução de custos e riscos
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.5. Relações sociais

O quinto e último ganho competitivo a ser analisado é o de relações sociais.

Este ganho competitivo se refere "[...] ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas" (VERSCHOORE, 2006, pp. 113-114), o que limita atitudes oportunistas VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Na presente pesquisa, a partir da teoria buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: como é a relação dos artesãos entre eles e com os demais atores da rede; se há uma relação de confiança entre os artesãos e com os demais atores da rede; e se aconteceram situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística.

As categorias analíticas originadas no tratamento e análise dos dados foram: transparência e confiança; concorrência interna e comportamentos oportunistas.

5.5.1. Transparência e confiança

Ao analisar como é a relação dos artesãos entre eles e com os demais atores da rede e se há uma relação de confiança entre os artesãos e com os demais atores da rede, chegou-se à categoria analítica de transparência e confiança.

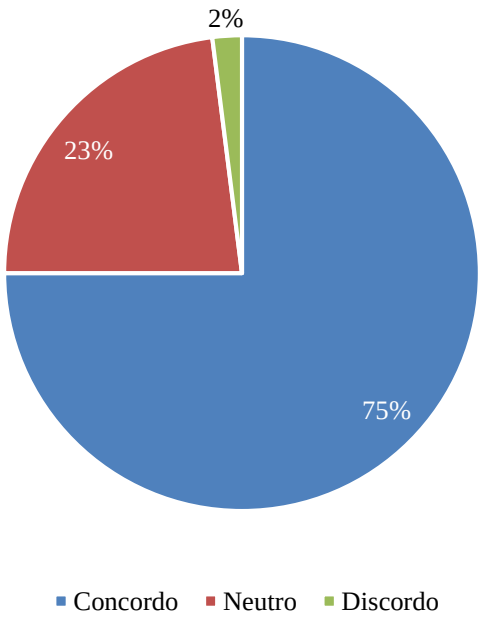
Primeiramente, foi possível perceber que há uma relação de confiança entre os atores da Rede Asta. Os grupos produtivos confiam no trabalho da Rede Asta e vice-versa, o que se reflete nas falas a seguir de Miriam e G1E1:

> Eu acho que tem uma relação de confiança e dá para perceber que tem uma relação, assim, de parceria mesmo, sabe? (MIRIAM, [informação oral]).
>
> Eles estão trabalhando com o comércio justo, com a qualidade, com precificação, eles estão sendo honestos [...]

> É uma troca. Eu acho que se, de certa forma, a Rede Asta não for uma instituição, for uma rede desonesta, eu não estaria com eles desde o início que eles começaram. (G1E1, [informação oral]).

Além disso, a Rede Asta proporcionou para os artesãos um aumento da confiança entre os próprios membros dos grupos produtivos. Ou seja, dentro de cada grupo os artesãos passaram a ser mais unidos e ter mais confiança uns nos outros, conforme dado apresentado pela Rede Asta [2014?] na Figura 16. Segundo os dados abaixo, 75% dos artesãos respondentes da pesquisa acreditam que a Rede Asta ajudou a unir e ter confiança nos integrantes do grupo produtivo, enquanto 23% se mantiveram neutros a essa afirmativa.

Figura 16. Concordância com afirmativa de que a Rede Asta ajudou a unir e ter confiança nos integrantes do grupo produtivo



Fonte: Rede Asta [2014?]

A partir da coleta de dados, foi possível perceber também a importância da transparência adotada pela Rede Asta em suas relações para que haja uma confiança entre todos os atores da rede. A organização associa a transparência à prestação de contas e à clareza de que a maior parte do valor pago por um produto vai para o grupo produtivo, e reforça essa questão em seu discurso, seja no seu relatório de atividades (REDE ASTA, 2012), seja em evidências apontadas nas entrevistas, como nas passagens abaixo mencionadas por Miriam, em duas entrevistas, e por Alice:

> É, eu acho que a primeira coisa e a mais importante [...] é a transparência nas relações. Então, os artesãos sabem exatamente quanto eles vão ganhar, o quanto a gente também ganha nessas negociações, na compra e na venda, quer dizer que, então, tudo é feito de maneira totalmente transparente (MIRIAM, [informação oral]).

> Eu acho que... e justamente... aliás a gente faz isso, tenta passar isso para o cliente o tempo todo; do consumo consciente, transparência nas relações, dos custos... então, todo mundo sabe o quanto a gente ganha, todo mundo sabe o quanto os grupos ganham. Os grupos sabem exatamente o quanto a gente faturou, quanto cada grupo ganhou, qual que foi a curva de aprendizado, como é que a gente quer melhorar a relação com eles, quer dizer, tudo isso aberto (MIRIAM, [informação oral]).

> A gente tem as nossas contas abertas. Nosso relatório pode ser de qualquer um.
> E aí, no final do ano, eles recebem um CD com todas as fotos bacanas que a gente tirou dos produtos deles, dizendo cada venda, de cada item, o que que vendeu mais ou menos (ALICE, [informação oral]).

É válido destacar que, em valores médios, a Rede Asta (2015e) afirma abertamente que 43% do valor pago por um produto é direcionado para o pagamento dos grupos produtivos, 27% é direcionado para cobrir custos diretos, como tarifa do cartão, manutenção do site, frete, embalagem e impostos, e 30% é direcionado para o pagamento do pessoal da Rede Asta, escritório, marketing, entre outros. Dessa forma, a organização visa estimular uma relação transparente com todos os atores e justifica as falas de Miriam e Alice, que afirmam que todos sabem quanto a Rede Asta ganhou e que todas as contas da organização estão abertas.

A questão da transparência aparece não somente no discurso da Rede Asta como também é percebida pelos grupos produtivos. Nestes casos, a transparência é associada aos eventos trimestrais realizados pela Rede Asta para compartilhamento de informações e prestação de contas, o que pode indicar também o diálogo presente na relação entre a organização e os grupos produtivos. Abaixo são apresentados dois exemplos de falas que evidenciam essa questão, sendo um de G1E1 e outro de G2E2:

> Sobre reuniões, para dizer quanto vendeu... acho que a Rede Asta é uma coisa muito limpa, eu acho, né? Porque ela passa tudo para gente do que vendeu, o problema que teve, a nova parceria, que a gente precisa fazer isso ou aquilo para melhorar casa vez mais. E isso tudo é em reuniões, com todo mundo em conjunto lá dentro (G1E1, [informação oral]).

> Sobre esse negócio de grupo, mostra a relação que os grupos produziram, quanto o grupo faturou [...] (G2E2, [informação oral]).

Por fim, a transparência proposta pela Rede Asta é percebida no discurso da conselheira entrevistada e é inclusive utilizada como argumento de venda para o consumidor final. A seguir, uma passagem demonstra essa questão na ótica da conselheira:

> A conselheira ganha um percentual. E isso eu acho muito legal [...]. E isso era, para mim, um super argumento de venda. "Gente, isso aqui, você pode ter certeza que 50% desse valor vai para o artesão" (C1, [informação oral]).

A síntese da transparência e confiança é: a) há uma relação de confiança entre os atores da Rede Asta; b) a Rede Asta proporcionou um aumento da união e da confiança entre os artesãos do mesmo grupo produtivo; c) a transparência adotada pela Rede Asta em suas relações é importante para que haja uma confiança entre todos os atores da rede; d) os eventos trimestrais são importantes para a prestação de contas, favorecendo à transparência nas relações entre Rede Asta e grupos produtivos; e) a transparência na remuneração dos grupos produtivos acaba sendo um argumento de vendas para as conselheiras.

É possível se relacionar os achados dos de transparência e confiança com os princípios e as características do comércio justo, bem como com sua definição.

Segundo Wills (2006), a definição de comércio justo da FINE menciona que este é uma parceria comercial baseada no respeito, no diálogo e na transparência. Já De Pelsmacker e Janssens (2007) afirmam que muitas vezes os consumidores de comércio justo não confiam que a sua compra efetivamente contribua para a redução da pobreza e para outros objetivos do *fair trade*, o que tem um efeito negativo no interesse pelo produto e na aceitabilidade do preço. Castaldo et al (2009), por sua vez, destacam que a confiança no comércio justo faz com que os consumidores se tornem mais leais às marcas e dispostos a pagar um preço *premium* por elas. O que foi possível perceber é que a confiança e a transparência estão relacionadas no caso estudado, sendo que a Rede Asta visa proporcionar para todos os atores da rede uma relação comercial transparente que favoreça ao aumento da confiança entre eles.

Essa relação confirma a suposição feita na comparação teórica entre as relações sociais e o comércio justo, de que a relação transparente e de longo prazo entre os atores poderia favorecer o crescimento da confiança e do capital social.

5.5.2. Concorrência interna e comportamentos oportunistas

Ao analisar se aconteceram situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística, chegou-se à categoria analítica de concorrência interna e comportamentos oportunistas.

Foi possível perceber que um dos principais desconfortos que pode ocorrer na relação da Rede Asta com os grupos produtivos é referente à produção em rede do produto desenvolvido por um grupo em questão. Ao compartilhar a produção de determinado produto, a Rede Asta deve assegurar que o grupo que o desenvolveu autorize a reprodução, bem como evitar que cópias dos produtos sejam feitas por outros grupos sem a autorização de quem os desenvolveu e da Rede Asta. A seguir, a fala de Miriam exemplifica como essa questão é uma preocupação para a Rede Asta:

> O que acaba, muitas vezes, gerando desconforto, é...(por isso que a gente toma muito cuidado) é a ideia de que o produto é meu; o produto, eu que apresentei, quer dizer, então, para que não haja problemas de cópia. Então a gente se, realmente, vai fazer aquele produto e é uma quantidade maior, a gente pede permissão para desenvolver, porque ele não tem essa capacidade produtiva. Foi o que aconteceu nessas 10 mil peças que a gente vendeu (MIRIAM, [informação oral]).

Uma outra situação que foi relatada durante a coleta de dados foi relacionada a um potencial desconforto com os resultados obtidos pelos grupos produtivos. Como durante os eventos todos os resultados são compartilhados, um grupo tem conhecimento do que todos os outros venderam e atingiram durante o período, o que faz com que alguns artesãos questionem se resultados inferiores são decorrentes de uma menor atenção da Rede Asta. Apesar disso, a Rede Asta apresenta quais grupos estão tendo bons e maus resultados para estimular que os artesãos procurem a organização em busca de suporte. As falas a seguir de Miriam e Alice apresentam essas questões:

> Para que eles vejam os grupos que estão evoluindo, a gente coloca uma tabela dizendo os grupos que estão evoluindo na renda e uns grupos que estão decrescendo, para que, justamente, eles nos solicitem.(MIRIAM, [informação oral).

> E aí eles foram olhando... eles conhecem todos os grupos. Aí foram olhando uma a um e falando assim: "Poxa! Aquele grupo tem um produto muito parecido com o meu. E ele vendeu muito mais do que eu. Por que será? Será que é porque ele tá mais próximo da sede da Asta e, por isso, a Asta dá mais atenção para ele?" Então, começou a rolar esses *ciuminhos*, assim, essas coisas de... que a gente precisa ter atenção... e isso despertou na gente uma necessidade de ficar muito atento e de não e não correr nessa falta de atenção, nem erro. É mais uma falta de atenção de dar mais atenção para um e menos para outro, sem motivo específico (ALICE, [informação oral]

Esse olhar comparativo entre os grupos de artesãos também estimula uma certa competição interna. Ao verem que outros grupos parecidos têm um resultado melhor do que o seu grupo, os artesãos passam a se questionar mais sobre o que podem fazer para melhorar, o que é visto de forma positiva pela Rede Asta, conforme a fala a seguir de Alice:

> E a gente percebeu, também, nessa última reunião, que a gente tá começando a acontecer um movimento de competição interna.[...] E eu, de uma certa forma, considero boa essa competição interna. Significa que os grupos estão tendo um olhar de negócio. "Po, por que ele vendeu mais e eu não? Caramba, o que é que falta para mim? O que eu tenho que fazer para melhorar?" Entende? Isso desperta neles uma necessidade de ser melhor. Eu acho que isso é bom do ponto de vista de negócios (ALICE, [informação oral]).

Por fim, foi possível identificar uma situação em que a relação pessoal entre os artesãos originou um comportamento oportunista entre eles, no qual durante uma viagem proporcionada pela Rede Asta, uma artesã emprestou dinheiro para outra e nunca foi paga de volta. A Rede Asta questionou se deveria intervir nesta situação, e percebeu que ambas se relacionavam pessoalmente por conta da atuação da organização, o que fez com que a Rede Asta decidisse por proibir que um artesão deva dinheiro para outro dentro da rede. As falas a seguir de Alice descrevem essa situação:

> [...] numa dessas viagens, uma artesã pediu dinheiro emprestado para outra para comprar um sapato e nunca mais pagou. E essa artesã que emprestou o dinheiro, é ultra pobre, sabe? Ela precisa do dinheiro; ela fez bondade, porque ela é muito boazinha. E aí, ela contou para a gente, ema uma dessas conversas aí, meio que sem querer contar. E a gente percebeu: "Puxa vida!", a gente tem um papel importante nisso, né? A gente formou os grupos para viajarem junto, sabe? Eles fazem parte da mesma rede, que poderia ter uma chancela de credibilidade, mas a gente não pode deixar um artesão deve para o outro.
> E aí a gente ficou pensando muito sobre isso "Caramba, será que a gente tem legitimidade para influenciar na relação entre eles?" E a gente percebeu que eles só estão se relacionando por causa da gente.
> O artesão, dentro da rede, não pode dever dinheiro para outro artesão, sob pena pode ser expulso da rede (ALICE, [informação oral]).

A síntese da concorrência interna e comportamentos oportunistas é: a) um dos principais desconfortos que pode ocorrer na relação da Rede Asta com os grupos produtivos é referente à produção em rede do produto desenvolvido por um grupo em questão; b) a Rede Asta deve assegurar que o grupo que desenvolveu um produto autorize a sua reprodução, bem como evitar que cópias dos produtos sejam feitas por outros grupos sem a autorização de quem os desenvolveu e da Rede Asta; c) alguns artesãos questionam se resultados inferiores atingidos pelos seus grupos são decorrentes de uma menor atenção da Rede Asta; d) o olhar comparativo entre os grupos de artesãos também estimula uma certa competição interna, vista como positiva pela Rede Asta pois os grupos buscam maneiras de melhorar seus resultados; e) as relações pessoais proporcionadas

pela Rede Asta podem originar comportamentos oportunistas entre os artesãos, como no caso de empréstimos financeiros, o que fez com que a Rede Asta proibisse que um artesão deva dinheiro para outro artesão da rede.

Não foi possível estabelecer uma comparação direta entre a concorrência interna e comportamentos oportunistas com os princípios e características do comércio justo. Ainda assim, como o comércio justo visa proporcionar uma relação comercial de longo prazo baseada no diálogo e no respeito (WILLS, 2006), a Rede Asta deve se preocupar, como de fato o faz, para evitar que suas ações e de outros grupos na rede sejam vistas como oportunistas, especialmente relacionadas à produção em rede de um produto específico.

Assim como apontado na comparação teórica realizada, a definição e os princípios do comércio justo não apresentam muitos indícios sobre como se dão as relações sociais em suas iniciativas, o que faz com que não seja possível traçar um paralelo claro entre a causa e os achados de concorrência interna e comportamentos oportunistas. Apesar disso, é possível citar que o comércio justo é uma relação comercial baseada na transparência, no diálogo e no respeito segundo a definição da FINE (WILLS, 2006), o que possibilita um paralelo entre essas características e a atuação da Rede Asta para prevenir os comportamentos oportunistas na rede.

5.5.3. Síntese do ganho competitivo de relações sociais

Para encerrar a apresentação do ganho competitivo de relações sociais, será apresentada a seguir uma síntese dos principais achados.

Conforme foi apresentado, este ganho competitivo diz respeito "[...] ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas" (VERSCHOORE, 2006, pp. 113-114), o que limita atitudes oportunistas VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Na presente pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos diversos entrevistados sobre: como é a relação dos artesãos entre eles e com os demais atores da rede; se há uma relação de confiança entre os artesãos e com os demais atores da rede; e se aconteceram situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística.

Primeiramente foi possível compreender que há uma relação de confiança entre os atores da Rede Asta, sendo que a organização foi responsável por proporcionar um aumento da união e da confiança entre os artesãos de um mesmo grupo produtivo. Foi relevante confirmar com as evidências empíricas a suposição teórica de que a transparência visada pelo comércio justo (WILLS, 2006) se relaciona com a confiança entre os demais atores da Rede Asta, reforçando a importância dos eventos trimestrais para essa relação transparente.

Já com relação à concorrência interna e aos comportamentos oportunistas, foi possível identificar que um dos principais desconfortos que pode ocorrer na relação da Rede Asta com seus grupos produtivos diz respeito à produção em rede de um produto desenvolvido por determinado grupo. Com isso, a Rede Asta tem um importante papel de garantir que os grupos autorizem a reprodução de seus produtos, bem como de evitar que cópias sejam feitas sem autorização, prezando por uma relação baseada no diálogo e no respeito (WILLS, 2006).

Ainda, a relação transparente faz com que os artesãos conheçam os resultados de outros grupos, o que gera alguns questionamentos de qual a razão para um grupo ter tipo uma performance acima dos demais. Mais uma vez, nesses casos, a Rede Asta tem um papel relevante de garantir que todos os grupos tenham um atendimento igualitário, já que esse olhar comparativo também pode ocasionar uma competição interna, vista como positiva pela Rede Asta.

Portanto, concluindo a análise do ganho competitivo de aprendizagem e inovação, o Quadro 18 sintetiza os principais pontos apresentados a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

Por fim, na comparação teórica realizada no capítulo 2, não foi possível relacionar esse ganho competitivo diretamente com os princípios e as características do comércio justo, já que estes não apresentam muitos indícios concretos de como se dão as relações sociais em suas iniciativas. Por outro lado, foi possível confirmar a relação entre a relação transparente entre os atores com o crescimento da confiança entre eles, bem como foi interessante perceber a importância da Rede Asta para evitar os comportamentos oportunistas tendo como base uma relação baseada no diálogo e no respeito.

Ganho competitivo	Relações sociais		
Definição de Verschoore e Balestrin (2008)	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.		
Elementos pesquisados	**Categoria analítica**	**Principais achados**	**Relação com comércio justo**
Como é a relação dos artesãos entre eles e com os demais atores da rede. Relação de confiança entre os artesãos e com os demais atores da rede.	Transparência e confiança	a) há uma relação de confiança entre os atores da Rede Asta; b) a Rede Asta proporcionou um aumento da união e da confiança entre os artesãos do mesmo grupo produtivo; c) a transparência adotada pela Rede Asta em suas relações é importante para que haja uma confiança entre todos os atores da rede; d) os eventos trimestrais são importantes para a prestação de contas, favorecendo à transparência nas relações entre Rede Asta e grupos produtivos; e) a transparência na remuneração dos grupos produtivos acaba sendo um argumento de vendas para as conselheiras.	Respeito, diálogo e transparência
Situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística.	Concorrência interna e comportamentos oportunistas	a) um dos principais desconfortos que pode ocorrer na relação da Rede Asta com os grupos produtivos é referente à produção em rede do produto desenvolvido por um grupo em questão; b) a Rede Asta deve assegurar que o grupo que desenvolveu um produto autorize a sua reprodução, bem como evitar que cópias dos produtos sejam feitas por outros grupos sem a autorização; c) alguns artesãos questionam se resultados inferiores atingidos pelos seus grupos são decorrentes de uma menor atenção da Rede Asta; d) o olhar comparativo entre os grupos de artesãos também estimula a competição interna, vista como positiva pela Rede Asta pois os grupos buscam maneiras de melhorar seus resultados; e) as relações pessoais proporcionadas pela Rede Asta podem originar comportamentos oportunistas entre os artesãos, o que fez com que a Rede Asta se posicionasse para coibir esses comportamentos.	Respeito, diálogo e transparência

Quadro 18. Síntese do ganho de relações sociais
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.6. Síntese da análise dos ganhos competitivos em redes de cooperação

A síntese da análise de dados apresentada a seguir visa consolidar as discussões realizadas ao longo deste capítulo, bem como proporcionar um olhar geral sobre as categorias finais de análise referentes aos ganhos competitivos em redes de cooperação.

No ganho competitivo de escala e poder de mercado foi identificado o maior acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas, a relação com os fornecedores, e a credibilidade e legitimidade. No estudo foi possível identificar que a maior motivação para que os grupos produtivos estabelecessem uma parceria com Rede Asta era o aumento de vendas, e a organização contribui para isso por meio de seus canais de venda que proporcionam aos artesãos maior acesso aos mercados consumidores, especialmente o mercado organizacional. Por outro lado, a participação na Rede Asta não garante aos produtores um maior poder de barganha junto aos fornecedores, embora a organização possa se responsabilizar pela compra, coleta e distribuição de insumos. Essa centralização por parte da Rede Asta pode garantir melhores condições comerciais aos artesãos, ao passo em que ainda faz parte das intenções da Rede Asta estruturar uma rede com fornecedores para assegurar melhores condições comerciais para os grupos produtivos. Além disso, participar da Rede Asta contribui para que os produtos dos artesãos e seus grupos tenham maior credibilidade e legitimidade, podendo competir no mercado com outros produtos elaborados.

Com isso, foi possível perceber que os artesãos ainda não possuem um maior poder de negociação com fornecedores ao participarem da Rede Asta e, segundo Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008), esse poder de barganha poderia fazer parte do ganho competitivo de escala e poder de mercado. Por outro lado, a Rede Asta possui uma atuação que proporciona maior escala, credibilidade e legitimidade aos grupos produtivos, alinhado ao exposto por Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008).

Já no ganho de acesso a soluções, foram identificadas as capacitações para precificação, a prospecção de empresas, a comunicação e valorização cultural e o acesso a crédito diferenciado. Foi possível perceber que a Rede Asta oferece capacitações aos artesãos, sendo principalmente para a precificação dos produtos. Enquanto isso, a prospecção conjunta de oportunidades entre artesãos pouco acontece, ao passo em que a Rede Asta realiza a prospecção de oportunidades para os grupos produtivos, especialmente de clientes empresariais. Ainda, a

comunicação é uma questão central para a Rede Asta, que não apenas a realiza para os produtos a serem vendidos, mas também visando valorizar a história de cada grupo produtivo e contando com o apoio das conselheiras para isso. Por fim, a Rede Asta estabeleceu uma parceria para que um acesso ao crédito diferenciado fosse oferecido aos grupos produtivos, embora esse benefício seja pouco utilizado pelos artesãos.

Como Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008) apontam, exemplos de soluções que podem ser encontradas nas redes de cooperação são capacitações, consultorias, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, campanhas de marketing, etc. Foi possível perceber que os artesãos têm acesso a capacitações, ações de comunicação, prospecção de oportunidades e garantias ao crédito, tal qual exposto pela teoria.

Sobre a aprendizagem e inovação, foi identificada a troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas, e o desenvolvimento de um novo produto. Foi possível perceber que há uma troca de informações e ela acontece de forma mais frequente entre a Rede Asta e os grupos produtivos, enquanto a troca de informações entre os próprios artesãos de grupos diferentes ainda é pouco realizada. A equipe da Rede Asta que circula pelos grupos produtivos também tem um papel importante na disseminação de informações entre os artesãos que podem estimular inovações. Já novos produtos podem ser desenvolvidos por iniciativa dos produtores, seguindo informações compartilhadas pela Rede Asta e contando com o apoio da equipe da organização, ou por iniciativa da Rede Asta, a partir da qual os grupos produtivos passam a reproduzir determinados produtos.

A partir disso, foi possível notar que a disseminação de informações internas e externas ocorre principalmente sobre o mercado, tendências, produtos e técnicas. Essas informações trocadas dialogam com o exposto por Verschoore (2006), que aponta que a participação em uma rede de cooperação permite a troca de conhecimentos sobre novos métodos, ideias, modelo de gestão, entre outros. Além disso, Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008) apontam que as redes de cooperação permitem estratégias conjuntas de inovação, o que neste trabalho foi estudado especialmente a partir do desenvolvimento de um novo produto e que conta com a participação conjunta da Rede Asta e dos grupos produtivos.

Já no ganho de redução de custos e riscos, foi identificada a segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos, e o compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas. Primeiramente, identificou-se que a Rede Asta assegura aos artesãos a compra das

encomendas feitas, não trabalhando com vendas em consignação. Além disso, adiantamentos podem ser feitos pela organização para que os grupos produtivos realizem compras de insumos em grandes quantidades que lhes permita atender às demandas empresariais, bem como a Rede Asta pode realizar investimentos conjuntos com os artesãos, identificando especificamente um caso de compra de máquinas necessárias aos produtores de um grupo. Ainda, o compartilhamento de atividades e a complementariedade de técnicas não ocorrem entre os grupos, a não ser em redes de produção para demandas empresariais, o que favorece a produtividade nestes casos. Os grupos são especializados por insumos e/ou produtos desenvolvidos e não por etapa do processo produtivo, embora haja também o compartilhamento de atividades entre os demais atores da rede de cooperação da Rede Asta. Por fim, foi possível perceber que a Rede Asta aparenta possuir uma posição central na rede, facilitando as transações entre os diversos atores.

De acordo com Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008), as redes de cooperação permitem dividir entre seus membros os custos e os riscos de investimentos em comuns. Isso foi perceptível no caso com a Rede Asta assegurando a compra dos produtos dos artesãos e assumindo os riscos da comercialização, bem como com os adiantamentos para compra de insumos e os investimentos conjuntos realizados em maquinário. Já a combinação de recursos entre as empresas (VERSCHOORE, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008) foi identificada pela especialização entre os diversos membros da cadeia e com a maior facilidade transacional que pode ser proporcionada pela Rede Asta, embora só tenha sido percebida nos grupos produtivos em casos das redes de produção.

Por fim, no ganho de relações sociais foi identificada a transparência e a confiança, e a concorrência interna e comportamentos oportunistas. Foi possível identificar que a Rede Asta preza por uma relação transparente que contribui para que haja confiança entre os diversos atores da rede de cooperação, embora também possa estimular certa competição interna entre os grupos produtivos. Além disso, a Rede Asta tem um importante papel para evitar comportamentos oportunistas dos atores da rede.

Para Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008), é por meio das relações sociais que há a ampliação da confiança e do capital social na rede de cooperação, limitando também as ações oportunistas por meio de uma coesão interna e reduzindo custos burocráticos ou contratuais. No caso estudado isso se refletiu na ampliação da confiança e na atuação da Rede Asta para que houvesse a limitação de comportamentos oportunistas. Ainda, a concorrência

interna pode ser um ponto de atenção para não resultar em comportamentos oportunistas e diminuição da coesão interna.

De forma geral, pode-se dizer que o ganho competitivo de acesso a soluções foi proeminente no caso da Rede Asta, embora todos os ganhos tenham sido identificados. Além disso, foi possível perceber que o acesso ao mercado, do ganho de escala e poder de mercado, e o desenvolvimento de produtos, do ganho de aprendizagem e inovação, foram questões centrais apontadas pelos artesãos e pela Rede Asta, respectivamente. Os artesãos destacaram a ampliação de vendas como principal motivação para a parceria com a Rede Asta, enquanto a organização apontou em diversos momentos a necessidade de se oferecer canais de venda para os grupos produtivos ao mesmo tempo em que trabalha para que esses artesãos consigam desenvolver produtos de qualidade.

Finalmente, na análise de dados percebeu-se que diversas categorias analíticas de diferentes categorias finais dos ganhos competitivos podem se relacionar. Embora a categorização tenha seguido os princípios abordados por Bardin (1997), algumas novas proposições podem ser estabelecidas teoricamente para que futuros estudos avaliem essa relação de dependência entre variáveis.

Um exemplo disso é a possibilidade de que a visibilidade, credibilidade e legitimidade presentes no ganho de escala e poder de mercado fossem influenciadas pela comunicação e valorização da causa, presente no ganho de acesso a soluções. Da mesma forma, a prospecção de empresas, integrante do ganho de acesso a soluções, pode contribuir para o acesso ao mercado do ganho de escala e poder de mercado. Dessa forma, estudar a relação entre os diversos ganhos competitivos também se mostra um campo interessante para a continuidade da presente pesquisa.

Com isso, conclui-se a análise dos ganhos competitivos em redes de cooperação, cumprindo-se com os objetivos do trabalho de: identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo; identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo; e complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados.

Conforme apresentado na análise dos dados, em diversos momentos foi possível se estabelecer uma relação entre os ganhos competitivos e as características e princípios do comércio justo. Portanto, a seguir será evidenciada a relação dos achados da pesquisa com o

fair trade, o que cumpre com o último objetivo específico deste trabalho e possibilita uma expansão da pesquisa para além dos ganhos competitivos em redes interorganizacionais.

5.7. Um olhar sobre o comércio justo no caso estudado

Ao longo da apresentação dos resultados, diversas comparações foram estabelecidas entre os achados e os princípios e as características do comércio justo. Primeiramente, essas comparações permitiram confirmar a visão da Rede Asta sobre o comércio justo, segundo a qual a organização dizia respeitar os aspectos de transparência nas relações, de pagamento de um preço justo pelos produtos, de respeito aos direitos trabalhistas e estímulo ao protagonismo feminino, de acesso ao mercado, de condições comerciais diferenciadas e de valorização cultural e étnica.

A seguir será feita uma breve síntese das comparações estabelecidas entre os princípios e características do comércio justo e os ganhos competitivos, bem como serão apresentados os resultados da categoria final de outros aspectos do comércio justo.

Inicialmente, a partir da definição do comércio justo da FINE apresentado por Wills (2006), foi possível relacionar a relação baseada no diálogo, respeito e transparência às categorias analíticas de: transparência e confiança; e concorrência interna e comportamentos oportunistas.

O acesso ao mercado proporcionado pelo comércio justo (BACON, 2005; LOW e DAVENPORT, 2005a; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009) foi relacionado durante a análise de dados com as categorias analíticas de: acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas; compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas; e com a prospecção de empresas.

Já as relações igualitárias e sustentáveis que proporcionam condições comerciais diferenciadas aos produtores (WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009) foram relacionadas com as categorias analíticas de: relação com fornecedores; segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos; compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas; e acesso a crédito diferenciado. Ainda, por este princípio enfatizar que o comércio justo deve proporcionar cooperação na troca de informações (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), as relações igualitárias e sustentáveis também foram

relacionadas com a categoria analítica de troca de informações de mercado, tendências, produtos e tendências.

Da mesma forma, o princípio de comércio justo como contrato social, por prezar pelas condições comerciais diferenciadas aos produtores (WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), também se relaciona com as categorias analíticas de: relação com fornecedores; segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos; compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas; e acesso a crédito diferenciado. Além disso, como esse o comércio justo como contrato social também menciona o pagamento de um preço justo aos produtores (LOW e DAVENPORT, 2005b; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; BRASIl, 2014), ele foi relacionado à categoria analítica de capacitações para precificação.

O desenvolvimento de capacidades e empoderamento relacionado à capacitação e desenvolvimento dos produtores (LUBKE, 2006; STRAWN e LITTRELL, 2006; WILLS, 2006; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009) foi comparado com as categorias analíticas de: capacitações para precificação; troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas; desenvolvimento de um novo produto; e compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas.

Por fim, a ampliação do reconhecimento da causa (LUBKE, 2006; SUEIRO, 2006; WILLS, 2006; DE PELSMACKER e JANSSENS, 2007; WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009; BRASIL, 2014) foi relacionada com as categorias analíticas de: credibilidade e legitimidade; e comunicação e valorização cultural.

O Quadro 19 apresenta uma síntese das comparações feitas entre os princípios e características do comércio justo e os ganhos competitivos a partir de suas categorias analíticas.

PRINCÍPIO / CARACTERÍSTICA DO COMÉRCIO JUSTO	**AUTORES RELACIONADOS**	**CATEGORIAS ANALÍTICAS**
Relação baseada no diálogo, respeito e transparência	Wills (2006)	• transparência e confiança • concorrência interna e comportamentos oportunistas.
Acesso ao mercado	Bacon (2005); Low e Davenport (2005a); Wills (2006); WFTO e FLO International (2009)	• acesso a mercados consumidores e ampliação de vendas • compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas • prospecção de empresas

PRINCÍPIO / CARACTERÍSTICA DO COMÉRCIO JUSTO	AUTORES RELACIONADOS	CATEGORIAS ANALÍTICAS
Relações igualitárias e sustentáveis	Wills (2006); WFTO e FLO International (2009)	• relação com fornecedores • segurança de pagamento • adiantamentos e investimentos • compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas • acesso a crédito diferenciado • troca de informações de mercado, tendências, produtos e tendências.
Comércio justo como contrato social	Low e Davenport (2005b); Wills (2006); WFTO e FLO International (2009); Brasil (2014)	• relação com fornecedores • segurança de pagamento, adiantamentos e investimentos • compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas • acesso a crédito diferenciado • capacitações para precificação
Desenvolvimento de capacidades e empoderamento	Lubke (2006); Strawn e Littrell (2006); Wills (2006); WFTO e FLO International (2009)	• capacitações para precificação • troca de informações de mercado, tendências, produtos e técnicas • desenvolvimento de um novo produto • compartilhamento de atividades e complementariedade de técnicas
Ampliação do reconhecimento da causa	Lubke (2006); Sueiro (2006); Wills (2006); De Pelsmacker e Janssens (2007); WFTO e FLO International (2009); Brasil (2014)	• credibilidade e legitimidade • comunicação e valorização cultural

Quadro 19 Síntese das comparações entre o comércio justo e os ganhos competitivos
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Além disso, outros aspectos do comércio justo foram identificados durante a análise de dados como benefícios dos artesãos, e não foram enquadrados nas categorias analíticas de cada um dos ganhos competitivos. Por considerar relevante apresenta-las, este trabalho abordará brevemente os aspectos ambientais no desenvolvimento dos produtos, a não exclusividade e a autoestima dos artesãos.

Primeiramente, foi possível perceber que os produtos desenvolvidos pelos grupos levam em consideração aspectos relacionados ao meio ambiente, sendo que mais de 80% dos produtos são feitos a partir do reaproveitamento de materiais (REDE ASTA, 2012). A preocupação com o meio ambiente no comércio justo é mencionada por Browne et al (2000), Wills (2006) e Brasil (2014), bem como faz parte da avaliação de impacto proposta por Utting (2009). Essa questão também se reflete nas falas de C1 e Miriam, apresentadas a seguir, bem como é lembrada por CF ao ser questionada sobre a percepção que os consumidores têm da Rede Asta:

> [...] eu não sei se é um benefício direto para eles, mas que indiretamente... de poder te um acesso a essa prática de pensar de uma maneira mais sustentável os resíduos, a forma de trabalho (C1, [informação oral]).
>
> [...] que seja tudo mais pensando nos resíduos de forma sustentável (MIRIAM, [informação oral]).
>
> Eu acho que é essa questão do reciclável, né? (CF, [informação oral]).

Já a não exclusividade é um aspecto que foi mencionado nas entrevistas e que diz respeito à independência dos artesãos. A Rede Asta não quer que os grupos produtivos tenham uma dependência de sua atuação, e isso é explicado pela fala de Miriam e também comentado por G1E1, conforme passagens a seguir:

> [...] muitos deles já têm outros contatos também com empresas. Então, justamente, como a gente não trabalha com exclusividade, nenhum grupo trabalha só para nós, então eles têm essa abertura. Então os grupos que têm a condição ou a liderança, a capacidade de conseguir ir atrás de cliente para comercializar a gente até incentiva bastante (MIRIAM, [informação oral]).
>
> [...] da Rede Asta, eu boto do meu faturamento 50%, mas os meus outros 50% é de uma outra forma que a gente faz. É a gente corre atrás. Não só depende deles. A gente corre atrás, porque ela nos explicou que ele melhorou nossa capacidade, ela divulgou o nosso trabalho, então a gente tem que correr atrás. Não ficar só esperando pela Rede Asta (G1E1, [informação oral]).

A não exclusividade pode ser relacionada com a autonomia mencionada no princípio do comércio justo de desenvolvimento de capacidades e empoderamento (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009), com o empoderamento dos produtores abordado por Wills (2006), e até mesmo com o desenvolvimento da capacidade empreendedora mencionado por Strawn e Littrell (2006).

Por fim, o aumento da autoestima dos artesãos pode ser um dos benefícios do comércio justo relacionado com a melhora na qualidade de vida dos produtores, conforme trabalho de Geiger-Oneto e Arnould (2011) que avalia a qualidade de vida subjetiva. Além disso, o princípio de relações igualitárias e sustentáveis (WFTO e FLO INTERNATIONAL, 2009) aponta que o comércio justo deve proporcionar aos artesãos condições de manter seu bem-estar social de forma perene.

Em pesquisa realizada pela Rede Asta com seus grupos produtivos, identificou-se que 79% dos artesãos estão com autoestima alta, enquanto 87% dos artesãos diz que gosta de como é, 96% se diz respeitado pela família, 93% se considera interessante e 89% se considera feliz (REDE ASTA, [2014?]). Além disso, as falas a seguir de Miriam e G1E1 comentam

brevemente sobre como a atuação da Rede Asta contribui para a melhora da autoestima dos artesãos:

> [...] com isso, traz uma melhora significativa na autoestima deles (MIRIAM, [informação oral]).
>
> Então, muitas vezes, essa união com a Rede Asta faz com que o crescimento venha mais rápido e a autoestima [...] melhore (G1E1, [informação oral]).

Ao se identificar esses aspectos do comércio justo que não foram enquadrados nas categorias analíticas de cada um dos ganhos competitivos, pode-se dizer que há benefícios para os artesãos proporcionados pela causa que não benefícios inerentes à participação em redes de cooperação. Além disso, aspectos como o de não exclusividade que favorecem o empoderamento dos grupos produtivos podem, de certa forma, contradizer características das redes de cooperação, uma vez que Verschoore (2006) aponta que a estrutura única dessas redes deve ser tão ou mais importante do que as empresas individuais, e a Rede Asta busca fazer com que os artesãos sejam independentes da rede em questão.

Então, assim como verificado com as comparações teóricas realizadas no capítulo 2 deste trabalho, não se pode dizer que o comércio justo e as redes de cooperação e seus benefícios sejam uma mera sobreposição entre si. Apesar disso, há uma intersecção consistente entre os temas que baseou este trabalho e justificou a escolha do referencial teórico para se analisar os benefícios organizacionais dos artesãos ao integrarem uma iniciativa de comércio justo. Não obstante, o trabalho além de pontuar as semelhanças entre os temas, também verificou estes pontos de complementariedade e até mesmo contradição entre os princípios e as características do comércio justo e as redes de cooperação.

Após a análise da categoria final de outros aspectos do comércio justo, se encerra a apresentação do olhar sobre o comércio justo no caso estudado. Com isso, o capítulo de análise dos dados é concluído para que a seguir sejam apresentadas as considerações finais do trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu de proposições teóricas para que fosse definido o seguinte problema de pesquisa: **Como os ganhos competitivos de redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?**

Para realizar a pesquisa de forma a responder esse problema, foi realizado um estudo de caso único integrado, com abordagem qualitativa. O caso estudado foi o da Rede Asta, organização fundada em 2005 com o propósito de empoderar mulheres e seus negócios de artesanato. É válido ressaltar que a unidade de análise estudada foi referente à rede de cooperação proporcionada a partir de uma iniciativa de comércio justo e, por isso, o caso foi selecionado a partir de uma iniciativa de comércio justo que congregasse os diversos produtores e prezasse pelo envolvimento dos demais atores.

Ao longo da análise de dados, buscou-se compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos, cumprindo com alguns objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico era o de identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação, o que foi cumprido na apresentação do caso. Ainda na apresentação do caso, o segundo objetivo específico foi cumprido, referente a mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo.

Já os demais objetivos específicos eram os de identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo, identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos, realizar uma complementação da análise a partir da visão dos demais atores da rede e comparar os achados com as características e princípios do comércio justo. Esses objetivos foram cumpridos ao longo da análise de dados e as sínteses dos achados foram apresentadas nos Quadros 14, 15, 16, 17, 18 e 19, sendo cada um referente a um ganho competitivo e este último referente à comparação feita com o comércio justo.

O desenvolvimento da pesquisa foi feito a partir do referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008), que se mostrou aderente para a análise do caso em questão. Essa análise, por sua vez, apresentou elementos empíricos esperados pelas proposições teóricas estabelecidas no início do trabalho.

Ao aplicar o referencial teórico de Verschoore (2006) e Verschoore e Balestrin (2008) para compreender quais ganhos competitivos eram proporcionados aos artesãos em iniciativas de comércio justo, essa dissertação contribui com a literatura de redes interorganizacionais a partir de uma nova aplicação deste referencial teórico. Além disso, o trabalho também contribui com a literatura de comércio justo, uma vez que analisa um caso de *fair trade* a partir da literatura de redes e proporciona uma nova perspectiva teórica para uma lacuna apontada por Davies (2009).

Com isso, este trabalho contribui para que pesquisadores da área de redes interorganizacionais vislumbrem tanto novas oportunidades de estudo com casos de comércio justo como novas possibilidades para aplicação de seus modelos teóricos. Já os pesquisadores de comércio justo podem se beneficiar do presente estudo ao entenderem que outros modelos teóricos de redes interorganizacionais podem embasar seus trabalhos, atendendo a uma lacuna da literatura e desenvolvendo ainda mais essa nova perspectiva teórica. Em sala de aula, por sua vez, professores e alunos podem aproveitar o presente trabalho como um caso a ser estudado, proporcionando novas discussões acerca da temática do comércio justo e de redes interorganizacionais.

Ainda, para este trabalho foi realizado o estudo bibliométrico a ser publicado por Barros et al (no prelo), que teve suas contribuições para a análise da produção científica sobre o comércio justo, bem como para propor sugestões de estudos futuros.

Já como implicações gerenciais, este trabalho é relevante ao compreender que o modelo teórico utilizado é aderente para a análise de um caso de comércio justo, o que justifica que iniciativas que atuam com essa causa avaliem quais ganhos competitivos já são proporcionados aos seus produtores para, posteriormente, aprimorar outros possíveis ganhos competitivos que ainda não são presentes em suas redes de cooperação.

Para organizações que comercializam produtos respeitando os princípios do comércio justo e para outros membros da cadeia de suprimento, este trabalho pode evidenciar diversas ações que favorecem o desenvolvimento dos artesãos e que podem ser replicadas para melhorar a cadeia como um todo. Com isso, todas as organizações e empresas envolvidas com a comercialização de produtos artesanais e que buscam respeitar os princípios do comércio justo podem fomentar uma configuração similar à de uma rede de cooperação e estimular que os envolvidos proporcionem aos artesãos os ganhos competitivos mencionados pela teoria. É

evidente que cada rede pode possuir suas particularidades e desafios próprios, o que faz com que os benefícios proporcionados aos artesãos possam variar a cada caso. Entretanto, é relevante o conhecimento dos possíveis ganhos competitivos para um constante monitoramento das ações visando proporcioná-los ao máximo aos envolvidos com a cadeia produtiva e, especialmente, aos artesãos.

Outras ONGs envolvidas com a causa do comércio justo, como Artesol, FACES do Brasil, e até mesmo organizações internacionais, como a WFTO, também podem se interessar por este estudo, estimulando e dando visibilidade para ações que proporcionem ganhos competitivos aos membros da cadeia e em especial aos artesãos. Essas organizações congregam diversos membros da cadeia de suprimentos, são referências em produção de conhecimento e educação para o comércio justo, propõem a articulação entre diversos atores e têm importante papel ao advogar pela causa. Por isso, elas podem ter um papel relevante no fomento dos ganhos competitivos em organizações que comercializam os produtos respeitando o *fair trade*. É válido apontar ainda uma possibilidade futura de que a partir destas ONGs os ganhos competitivos inclusive possam ser considerados em um processo de certificação e avaliação de resultados de iniciativas de comércio justo.

Por fim, é importante destacar a contribuição deste trabalho para o setor público, que no Brasil se envolve com a causa por meio da SCJS e de organizações como o SEBRAE. O envolvimento do governo e seu interesse em proporcionar melhores condições aos pequenos produtores pode se refletir inclusive em políticas públicas para fomentar a constituição de configurações similares às redes de cooperação, estimulando que ganhos competitivos sejam proporcionados a esses pequenos produtores e demais membros da cadeia de suprimento.

Como principais limitações, pode-se apontar que o trabalho é um estudo de caso único, sendo então uma visão apenas deste caso estudado. Para lidar com essa limitação do método, buscou-se realizar o estudo de caso de forma integrada ao se propor uma investigação da ótica dos diversos atores presentes na rede mapeada. Ainda assim, por limitações de tempo e acesso aos entrevistados, a coleta de dados não foi feita com mais grupos de artesãos e com alguns atores da rede de cooperação da Rede Asta, como empresas e organizações parceiras.

Já na coleta dos dados, uma limitação foi um possível não entendimento pelos artesãos das perguntas feitas durante as entrevistas, uma vez que alguns termos teóricos da área de administração que foram abordados não são necessariamente conhecidos por todos os

entrevistados. Para mitigar os efeitos dessa limitação, buscou-se explicar alguns termos durante a coleta de dados, bem como complementar as perguntas dos roteiros de entrevistas com exemplos práticos identificados em dados secundários, na observação informal e em entrevistas anteriores.

No tratamento e análise dos dados, a principal limitação é resultante da realização das inferências pelo autor para a utilização dos dados qualitativos e para se realizar as comparações entre o comércio justo e os ganhos competitivos. De forma a evitar ao máximo um viés no tratamento e análise dos dados, os procedimentos metodológicos foram adotados a partir da análise de conteúdo, entretanto, a categorização temática dos dados e a realização de inferências para a análise podem sofrer influência do pesquisador nessa análise qualitativa.

Por fim, pode-se afirmar que essa pesquisa testou os limites da aplicação do modelo de ganhos competitivos em redes de cooperação ao comércio justo, ampliando as perspectivas teóricas sobre o tema.

Como estudos futuros, recomenda-se que sejam realizadas replicações dessa pesquisa. Uma primeira replicação pode ser feita com casos múltiplos de comércio justo de artesanato, para uma comparação mais próxima dos resultados. Uma outra replicação da pesquisa relevante para o avanço teórico é com casos de comércio justo de outros produtos, como os alimentos ou serviços, o que poderia expandir ainda mais a aplicação do referencial teórico de redes interorganizacionais em casos de comércio justo. Recomenda-se ainda que estas replicações da pesquisa sejam realizadas em casos múltiplos, para uma contribuição ainda maior para a validação das proposições teóricas estabelecidas.

Além das replicações, espera-se que o resultado desse estudo contribua para a elaboração de instrumentos de coleta para futuros estudos descritivos com artesãos, que possam ter como objetivo tanto a mensuração da importância atribuída a cada ganho competitivo, tal qual Verschoore (2008), quanto a identificação de outros aspectos referentes aos ganhos competitivos em iniciativas de comércio justo na visão dos artesãos. É válido também se realizar pesquisas de natureza descritiva com demais produtores, como agricultores, e também com outros atores relacionados à causa.

Ainda, uma recomendação para pesquisas futuras é a de aprofundar o estudo da relação entre as variáveis do comércio justo e dos ganhos competitivos em redes de cooperação, ou até mesmo da relação entre as variáveis dos diversos ganhos competitivos entre si.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria:** evolução histórica e questões atuais. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, v. 12, n. 1, p.11-32, jan-jun. 2006.

ARGENTI, Paul A. **Collaborating with activists:** How starbucks works with NGOs. California Management Review, v.47, n.1, pp. 91-115, 2004.

ARNOT, Chris; BOXALL, Peter C.; CASH, Sean B. **Do Ethical Consumers Care About Price?** A Revealed Preference Analysis of Fair Trade Coffee Purchases. Canadian Journal of Agricultural Economics, 54, pp.555–565, 2006.

AWAYSHEH, Amrou; KLASSEN, Robert D. **The Impact of Supply Chain Structure on the Use of Supplier Socially Responsible Practices.** International Journal of Operations & Production Management, v. 30, n. 12, pp. 1246-1268, 2010.

BACON, Cristopher **Confronting the coffee crisis:** Can Fair Trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in northern Nicaragua? World Development, v. 33, Issue 3, pp. 497-511, 2005.

BANERJEE, Subhabrata B. **Corporate Social Responsibility**: the good, the bad and the ugly. Critical Sociology, v.34, n.1, Pp.51-79, 2008.

BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. **Walking a Tightrope:** Creating Value Through Interorganizational Relationships. Journal of Management. Vol. 26, No. 3, pp. 367–403, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** – Edições 70: Lisboa, 2007.

BARROS, Filippe Delarissa; BOAVENTURA, João Maurício Gama; POLO, Edison Fernandes. **A relação entre a inovação e a aprendizagem em relacionamentos interorganizacionais** - uma análise da literatura. XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2014.

_____; PINSKY, Vanessa; NASCIMENTO, Fernando; FISCHMANN, Adalberto A. **Fair Trade:** international literature review and research agenda. Latin American Journal of Management for Sustainable Development. No prelo.

BASTOS, Livia Tiemi; FELDMANN, Paulo Roberto; FOUTO, Nuno Manoel Martins Dias. **Inovação de Varejo Sustentável:** e-commerce e o comércio justo. Revista de Administração Universidade de Santa Maria. v.7, Edição Especial, pp. 88-99, set. 2014.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. **Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks.** Journal of Business & Industrial Marketing. v. 14, n.3, pp. 178-193, 1999.

BEZENÇON, Valéry; BLILI, Sam. **Fair Trade Managerial Practices:** Strategy, Organisation and Engagement. Journal of Business Ethics, 90, pp. 95–113, 2009.

BOSSLE, Marilia Bonzanini; NASCIMENTO, Luis Felipe; TREVISAN, Marcelo; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. **O Comércio Justo Como Agente Mitigador Das Mudanças Climáticas:** o caso do algodão ecológico. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.10, n.1, jan/jun 2012.

_____; PEDROZO, Eugênio Ávila. **Comércio Justo:** em que estágio estamos? Revista de Gestão Social e Ambiental v. 6, n.2, pp. 33-44, mai/ago. 2012.

BOWEN, Bríd. **Let's go Fair!** Fairtrade Yearbook, pp. 21-41, 2001.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) **Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário.** Disponível em: http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-comercio-justo-e-solidario.htm. Acesso em: 21/08/2014.

BRASIL, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 7.358, de 17 de novembro de 2010.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7358.htm. Acesso em: 26/10/2014.

BRASIL, Programa do Artesanato Brasileiro. **Base Conceitual do Artesanato Brasileiro**, 2012.

BROWNE, A. W.; HARRIS, P. J. C.; HOFNY-COLLINS, A. H.; PASIECZNIK, N. e WALLACE, R.R.. **Organic production and ethical trade:** definition, practice and links, Food Policy, v. 25, Issue 1, pp. 69-89, 2000.

BUFREM. L.; PRATES, Y. **O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação.** Ciência da Informação, Brasília, v.34, n.2, p.9-25, maio/ago. 2005.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa:** Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. Texto Contexto Enferm. v. 15, n.4, pp.679-684, out-dez 2006.

CASTALDO, Sandro; PERRINI, Francesco; MISANI, Nicola; TENCATI, Antonio **The missing link between corporate social responsibility and consumer trust:** The case of fair trade products. Journal of Business Ethics, v.84, Issue 1, pp. 1-15, 2009.

CASTELLS, Manuel **A sociedade em rede**. – São Paulo: Editora Paz e Terra, 2007.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugenio Avila; BACIMA, Rosangela; QUEIROZ, Beatriz. **Company and society** - The "Caras do Brasil" (Faces of Brazil) program as leverage for sustainable development. Management Decision. v. 45, n. 8, pp. 1297-1319, 2007.

DAVIES, Iain, A. **Alliances and Networks:** Creating Success in the UK Fair Trade Market. Journal of Business Ethics. 86, pp. 109-126, 2009.

DE PELSMACKER, Patrick; DRIESEN, Liesbeth ; RAYP, Glenn. **Do Consumers Care about Ethics?** Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee. The Journal of Consumer Affairs. v. 39, n.2, 2005.

DE PELSMACKER, Patrick; JANSSENS, Wim **A model for fair trade buying behaviour:** The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific atitudes. Journal of Business Ethics v. 75, Issue 4, pp. 361-380, 2007.

DORAN, Caroline Josephine. **The Role of Personal Values in Fair Trade Consumption.** Journal of Business Ethics, 84, pp. 549–563, 2009.

DUTRA, Ivan de Souza; ZACCARELLI, Sergio Baptista; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo:** racionalidade lógica ou estratégica? Revista de Negocios, v. 13, n. 1, pp. 11 – 27, jan/mar 2008.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. **The Relational View:** cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**.** Academy of Management Review. v. 23, n.4, pp. 660-679, 1998.

EDELMAN. **Goodpurpose:** Executive summary 2012. Edelman Goodpurpose disponível em:http://www.scribd.com/doc/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose%C2%AE-Study. Acesso em: 21/07/2014.

EFTA **European Fair Trade Association**. Disponível em: http://www.european-fair-trade-association.org/efta/. Acesso em 14/08/2014.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories From Case Study Research**. Academy of Management Review. v. 14, n.4, pp. 532- 550, 1989.

ELKINGTON, John **Partnerships from Cannibals with forks:** The Triple Bottom Line of 21st – Century Business. Environmental Quality Management, Autumn, pp. 37-51, 1998.

FACES DO BRASIL **Histórico Faces.** Disponível em: http://www.facesdobrasil.org.br/conhecaafaces/78-historico-faces.html. Acesso em: 16/08/2014a.

_____. **Principais Organizações.** Disponível em: http://www.facesdobrasil.org.br/comercio-justo-no-mundo/5-principaisorganizacoes.html. Acesso em: 16/08/2014b.

FAIRTRADE INTERNATIONAL. **Monitoring the Scope and Benefits of Fairtrade** – fifth edition, 2013.

_____. Annual Report 2012-2013. Disponível em: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2012-13_AnnualReport_FairtradeIntl_web.pdf. Acesso em 16/08/2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (2005) **A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos.** In: AMATO NETO, João (Org.). Redes Entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. – São Paulo: Atlas.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa** – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLYVBJERG, Bent. **Five Misunderstandings About Case-Study Research**. Qualitative Inquiry. v. 12, n.2, pp. 219-245, 2006.

GEIGER-ONETO, Stephanie; ARNOULD, Eric J. **Alternative Trade Organization and Subjective Quality of Life :** The Case of Latin American Coffee Producers. Journal of Macromarketing, pp. 1-15, 2011.

GENDRON, Corine; BISAILLON, Véronique; RANCE, Ana Isabel Otero **The Institutionalization of Fair Trade:** More than Just a Degraded Form of Social Action Journal of Business Ethics, v.86, pp. 63–79, 2009.

GIL, Antonio Carlos **Como Elaborar Projetos de Pesquisa. –** 3.ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

GIOVANNUCCI, Daniele; KOEKOEK, Freek Jan. **The State of Sustainable Coffee:** a study of twelve major markets. IISD, UNCTAD, ICO, 2003.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades –** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, mar/abr, 1995a, p.57-63.

_____ **Pesquisa Qualitativa** – tipos fundamentais – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, mai/jun. 1995b, p.20-29.

GRANOVETTER, Mark S. **The strenght of weak ties.** American Journal of Sociology. v.78, Issue 6, pp. 1360-1380, may 1973.

_____. **Economic Action and Social Structure:** The Problem of Embeddedness. The American Journal of Sociology. v. 91, n. 3, pp. 481-510, nov 1985.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. **Where do interorganizational networks come from?** Amrican Journal of Sociology. v. 104, n. 05, pp. 1439-1493, mar-1999.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. **Strategic Networks.** Strategic Management Journal, 21, pp. 203–215, 2000.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. **Criando Valor Sustentável.** RAE Executivo, v..3, n.2, maio / jul, pp. 65-79, 2004.

HIRA, Anil; FERRIE, Jared. **Fair Trade:** Three Key Challenges for Reaching the Mainstream. Journal of Business Ethics, 63, pp. 107–118, 2006.

HOFFMAN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. **Redes de Empresas:** Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento. RAC, 1a. Edição Especial, pp. 103-127, 2007.

HOLDER-WEBB, Lori; COHEN, Jeffrey R.; NATH, Leda; WOOD, David. **The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms**. Journal of Business Ethics, v.84, pp.497–527, 2009.

KOCKEN, Marlike **Introduction** in: Business Unusual: Success and Challenges of Fair Trade, Brussels, pp. 5-6, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Em direção a uma teoria sobre rede de negócios**. In: BOAVENTURA, João Mauricio. (Org.). Redes de Negócios: Tópicos em estratégia. 1 ed. São Paulo, v. 1, p. 23-42, 2006.

LOUREIRO, Maria L.; LOTADE, Justus. **Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience?** Ecological Economics, 53, pp. 129-138, 2005.

LOW, William; DAVENPORT, Eileen **Has the medium (roast) become the message?** The ethics of marketing fair trade in the mainstream. International Marketing Review, v. 22, n. 5, pp. 494-511, 2005a.

_____ **Postcards from the Edge:** Maintaining the 'Alternative' Character of Fair Trade. Sustainable Development, v.13, pp. 143–153, 2005b.

LUBKE, Volkmar. **Concious Consumers** – urgently needed. in: Business Unusual: Success and Challenges of Fair Trade, Brussels, pp. 67-86, 2006.

MACHADO, Melise Dantas; PAULILLO, Luis Fernando; LAMBERT, Anne. **Comércio justo internacional:** o caso do suco de laranja entre o Brasil e a França. Organizações Rurais & Agroindustriais, v.10, n.3, p. 387-404, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Tradutor: Laura Bocco – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALONI, Michael J.; BROWN, Michael E. **Corporate Social Responsibility in the Supply Chain:** An Application in the Food Industry. Journal of Business Ethics, 68, pp. 35–52, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; TEÓPHILO, Carlos Renato **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas** – São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Rafael D'almeida; UNTERSTELL, Natalie. **Comércio Justo, Saberes Locais e Articulação de Atores:** Lições do projeto arte Baniwa no Brasil. Administração Pública e Gestão Socioambiental. V. 1, n.4, pp. 44-64, out/dez 2009.

MCDONALD, Seonaidh; OATES, Caroline J.; YOUNG, C. William; HWANG, Kumju.**Toward Sustainable Consumption:** Researching Voluntary Simplifiers. Psychology & Marketing, Vol. 23, n.6, pp. 515–534, June 2006.

MENDONÇA, Haroldo. **Comércio justo e economia solidária no Brasil e o papel da política pública na sua promoção.** IPEA, mercado de trabalho, 49, nov/2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt49_econ01_comerciojusto.pdf. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

MIRANDA, Bruno Varella; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Coordenação e Qualidade no Sistema Fairtrade:** o exemplo do café. Organizações Rurais & Agroindustriais. v.14, n.3, pp. 367-379, 2012

MOORE, Geoff **The Fair Trade movement:** Parameters, issues and future research. Journal of Business Ethics, v. 53, Issue 1-2, pp.73-86, 2004.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Trajetória da sustentabilidade:** do ambiental ao social, do social ao econômico. Estud. av., São Paulo, v. 26, n.74, 2012.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. **Getting to the Bottom of Triple Bottom Line.** Business Ethics Quarterly, v. 14, n.2, pp. 243–262, 2004.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. **Networking Network Studies:** An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. Organization Studies, 1998.

OLIVETTE, Cris. **Artesanato já movimenta R$ 50 bilhões por ano no Brasil e envolve 8,5 milhões de pessoas.** Estadão PME, 10 de dezembro de 2012. Disponível em: http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,artesanato-ja-movimenta-r-50-bilhoes-por-ano-no-brasil-e-envolve-8-5-milhoes-de-pessoas,2507,0.htm. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

PASTAKIA, Astad. **Building Pro-poor Value Chains:** Experiences from Rural India. The Journal of Entrepreneurship. v. 21, n. 2, pp. 269–288, 2012.

PONTE, Stefano; GIBBON, P. **Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains.** Economy and Society. v. 34, n. 1. pp. 1-31, 2005.

PROVAN, Keith; FISH, Amy e SYDOW, Joerg **Interorganizational Networks at the Network Level:** A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. Journal of Management. v. 33, n. 3, pp. 479-516, 2007.

RAYNOLDS, Laura T. **Consumer/Producer Links in Fair Trade Coffee Networks.** Sociologia Ruralis. v. 42, n. 4, October 2002.

_____. **Mainstreaming Fair Trade Coffee:** From Partnership to Traceability. World Development. v. 37, n. 6, pp. 1083–1093, 2009.

REDE ASTA. **Uma história tecida por muitas mãos:** relatório da Rede Asta 2008-2012. 2012.

_____. **Questionário de avaliação anual** – resultados 2013. [2014?].

_____. **Asta para empresas**. Disponível em: http://empresas.redeasta.com.br/. Acesso em: 10/06/2015a.

_____. **Como se tornar um grupo produtivo.** Disponível em: http://www.redeasta.com.br/como-se-tornar-um-grupo-produtivo.html. Acesso em: 10/06/2015b.

_____. **Nossa equipe.** Disponível em: https://www.redeasta.com.br/nossa-equipe.html. Acesso em: 10/06/2015c.

_____. **Nosso impacto.** Disponível em: http://www.redeasta.com.br/nosso-impacto.html. Acesso em: 10/06/2015d.

_____. **Nossos preços.** Disponível em: http://www.redeasta.com.br/nossos-precos.html. Acesso em: 10/06/2015e.

_____. **Quem somos?** Disponível em: http://www.redeasta.com.br/quem-somos.html. Acesso em: 10/06/2015f.

REED, Darryl. **What do Corporations have to do with Fair Trade?** Positive and Normative Analysis from a Value Chain Perspective. Journal of Business Ethics, 86, pp. 3-26, 2009.

RODRIGUES, Maria (pseudônimo). **Questionário Organização X**. Questionário enviado por: Filippe Barros, São Paulo, 2014. Questionário na íntegra encontra-se no Apêndice A.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; ALVES, Flávia Keller. **Arranjo Socioprodutivo de Base Comunitária (Apl.Com):** um projeto piloto na comunidade do entorno da microbacia do Rio Sagrado (Morretes/PR). Organizações Rurais & Agroindustriais, v.15, n.1, p.30-42, 2013.

_____ FALK, Vanessa Cristina Venzke. **Arranjo Socioprodutivo de Base Comunitária:** Interconectando o Turismo Comunitário com Redes de Comércio Justo. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 10, n. 02, pp. 244–263, mai/ago. 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Hernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa** – 3ª ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Claudete Rodrigues da Silva; PIRES, José Otávio Magno; VASCONCELOS SOBRINHO, Mário; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Cooperação e ganhos competitivos como uma conjectura para o sucesso de programa de fomento de fornecedores.** IV Colóquio Organizações, Desenvolvimento & Sustentabilidade, 2013.

SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; MORETTO NETO, Luis. **Associativismo, Comércio Justo e o Desenvolvimento Territorial Sustentável**: a experiência da Toca Tapetes. REGE, v.18, n. 3, pp. 323-338, jul./set 2011.

SCHNEIDER, Johann. **Relatório da Pesquisa Mundial de Comércio Justo:** parte 1. Brasília: SEBRAE, 2012a.

_____. **Relatório da Pesquisa Mundial de Comércio Justo:** parte 2. Brasília: SEBRAE, 2012b.

SEVERINO, Antônio Joaquim **Metodologia do Trabalho Científico -** 23.ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SHARMA, Sanjay e HENRIQUES, Irene, **Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry**, Strategic Management Journal, v. 26 n. 2, pp. 159-80, 2005

SILVA, Rosane Nunes Becil da; SOUZA, Mariluce Paes de; RIVA, Fabiana Rodrigues. **Relacionamento da Cooperativa Açaí na Cadeia Rede de Algodão Agroecológico Justa Trama.** Desafio Online, v.1, n.3, art.5, Set/Dez 2013.

SILVA-FILHO, José Carlos Lázaro; CANTALICE, Flávio Leandro Batista de Moura. **Fair trade (comércio justo) como um "tópico quente" internacional e sua abordagem no Brasil.** Revista Eletrônica Estratégia & Negócios. v. 4, n.2, pp. 223-244, 2011.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de; DANTAS, Jussara de Souza; GONÇALVES, Geuda Analize da Costa; LIRA, Waleska Silveira. **Redes de Cooperação Interorganizacionais:** Estudo de Caso em uma Cooperativa do Algodão Colorido. VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves/RS, 2013.

STENN, Tamara **Comércio Justo and Justice:** An Examination of Fair Trade. Review of Radical Political Economics, v. 20, n.10, pp. 1-12, 2013.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada – 2. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRAWN, Susan; LITTRELL, Mary A. **Beyond Capabilities:** A Case Study of Three Artisan Enterprises in India. Clothing and Textiles Research Journal. V. 24, n.3, pp. 207-213, 2006.

SUEIRO, Verónica Pérez **The people behind the products.** in: Business Unusual: Success and Challenges of Fair Trade, Brussels, pp. 49-65, 2006.

TABOSA, Tibério César Macêdo; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. **O fenômeno Empreendedor Coletivo e Humanizado**: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. Revista de Negócios, v. 15, n. 3, pp 11-28, Jul/Set 2010.

TANNER, Carmen; KAST, Sybille Wölfing. **Promoting Sustainable Consumption:** Determinants of Green Purchases by Swiss Consumers. Psychology & Marketing. v. 20, n.10, pp. 883–902, October 2003.

UTTING, Karla. **Assessing the Impact of Fair Trade Coffee:** Towards an Integrative Framework. Journal of Business Ethics, 86, pp. 127–149, 2009.

VERSCHOORE, Jorge Renato. **As redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

_____; BALESTRIN, Alsones. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

WFTO. **Sixty Years of Fair Trade**, 2011. Disponível em: http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=17. Acesso em: 03/11/2014.

_____. **Welcome to the source of authentic fair trade:** the 100% world change variety. Disponível em: http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=889&Itemid=290. Acesso em: 13/08/2014.

WFTO; FLO INTERNATIONAL. **A charter of fair trade principles.** January, 2009.

WILLS, Carol **Fair Trade:** What's it all about? in: Business Unusual: Success and Challenges of Fair Trade, Brussels, pp. 8-27, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, Sergio Baptista.; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis **Clusters e Redes de Negócios:** uma nova visão para a gestão dos negócios. – São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Organização X

Prezados,

Meu nome é Filippe Barros e sou aluno do mestrado em Administração da Universidade de São Paulo. Em minha dissertação, estou pesquisando sobre comércio justo e os ganhos que artesãos podem ter ao participarem de redes de comércio justo.

Acreditando que muitos conhecimentos sobre o tema são acumulados por experiências profissionais de especialistas e com o objetivo de consolidar parte desses conteúdos para que eu me aprofunde mais na situação problema da pesquisa, optei pelo levantamento de experiências como um dos métodos de pesquisa do meu trabalho.

Por este motivo preparei o questionário abaixo, e seria muito importante e construtivo para o trabalho se eu pudesse contar com a experiência da Organização X e/ou de algum de seus representantes em seu preenchimento. São sete perguntas que abordarão o comércio justo no Brasil, os principais desafios dos artesãos, seus relacionamentos com organizações de apoio ao comércio justo e o papel do artesanato na melhoria de vida dos artesãos e suas famílias.

É importante enfatizar que esse levantamento não possui fins comerciais e/ou jornalísticos, tendo finalidade e publicação acadêmicas.

Desde já agradeço fortemente seu retorno, sua colaboração e disponibilidade, destacando que tão logo eu tenha os resultados finais de minha pesquisa, terei grande satisfação em disponibilizá-los para os interessados.

Grande abraço,
Filippe Barros

Em caso de quaisquer dúvidas, estou disponível nos e-mails fbarros.monitoria@gmail.com / fdbarros@usp.br e pelo telefone 11-96992.1512.

1- **Quais são, em sua opinião, os principais desafios para o fomento e desenvolvimento do artesanato brasileiro?**

O artesanato, assim como a arte popular e o artesanato indígena são facetas da cultura brasileira com significados de nossa identidade e que devem ser motivo de orgulho para

os brasileiros. Além disso, é uma atividade que gera trabalho e renda para muitas pessoas e comunidades.

É um segmento complexo, não tão valorizado como deveria. Parece-me que o fazer artesanal no Brasil está associado à "pobreza", ou seja, é uma atividade para gerar renda, promover a inclusão social de pessoas marginalizadas, pobres e isso vai se refletir diretamente na imagem que as pessoas formulam dos produtos e de quem os produz.

Isso quer dizer que artesanato é algo feito por pessoas de baixa renda e os produtos devem ser baratos, por que afinal é artesanato. As feiras de artesanato das praças, por exemplo, contribuem para fortalecer essa imagem, uma vez que expões os produtos de maneira descuidada.

O desafio está justamente em mudar esse paradigma. Mostrar que quem produz artesanato cultural são pessoas detentoras de um conhecimento raro, com talento singular e que isso vale muito. O produto artesanal deve ser visto como algo exclusivo, com valor cultural associado.

Penso que o desenvolvimento do setor acontecerá à medida que tenhamos políticas públicas para o setor, que promovam esse respeito à pessoa (artesão) e ao seu trabalho. Os programas devem ter continuidade, pois hoje, vejo as ações descoordenadas e descontínuas.

É fundamental mudar a cabeça do consumidor para que haja maior apreciação do produto artesanal. As ações de fomento devem ir nessa direção.

2- Qual é a importância do comércio justo para a superação destes desafios?

O comercio justo é um movimento que vem potencializar e dar subsídios para esse discurso. Ajuda a mostrar as desigualdades e a valorizar o diferente, olhando para as minorias sem ser assistencialista. Quer mostra o valor do trabalho das pessoas, ressaltando seus talentos. É algo fundamental para balizar as ações no campo da atividade artesanal, principalmente da questão de condições dignas de trabalho e remuneração justa aos produtores.

3- Quais são as principais dificuldades encontradas pelo artesão no desenvolvimento de sua atividade e na venda de seus produtos?

O artesanato na maioria das vezes é uma atividade complementar de geração de renda, encontramos um maior número de mulheres ligadas a essa atividade quando comparado a homens. A não ser para alguns grupos que estejam bem estabelecidos, a comercialização é o maior problema. Para muitos grupos é sazonal, há períodos de maior venda e período de nenhuma venda e isso causa instabilidade e por vezes desmotiva as pessoas a continuarem ativas na produção.

Problemas para aquisição de matéria prima, falta de acabamento e inovação dos produtos, descompromisso nas entregas dos pedidos, problemas de ordem jurídica, logística, embalagem, falta de capital de giro, divulgação, preço são alguns pontos frágeis. Redes varejistas que poderiam estar comprando produtos artesanais brasileiros ainda estão comprando produtos semelhantes da China. Falta valorizar o produto artesanal brasileiro e apoiar os artesãos em seus processos de desenvolvimentos.

4- **Com quem os artesãos trocam informações e buscam auxílio para a superação dessas dificuldades? Há uma relação de proximidade com outros artesãos, com revendedores de seus produtos, organizações de capacitação e apoio ao comércio justo e com outras instituições?**

Apesar de encontrarmos muita informação sobre o setor na internet, que inclui redes de informação e difusão de conhecimento, observamos que para a maioria dos artesãos a tecnologia ainda é algo pouco explorado. Troca de informações de artesão para artesão seria ideal para que pudessem compartilhar dificuldades, novas ideias e principalmente para fortalecerem a categoria que é ainda parece desarticulada e pouco politizada.

Como mencionei anteriormente, há casos de empreendimentos bem sucedidos em que os artesãos possuem autonomia para a negociação com compradores, já desenvolveram um espírito empreendedor e são articulados. Por outro lado, temos muitos outros grupos em que esse aspecto ainda está em processo, e um trabalho e apoio é essencial.

No caso da Organização X, buscamos exatamente desenvolver ações que promovam e estimulem os artesãos a protagonizar esse papel de empreendedor. Acreditamos no trabalho em rede e estimulamos diferentes atores a se articularem para trabalhar conjuntamente no desenvolvimento do segmento.

5- **Ao ter proximidade com os revendedores de comércio justo (por exemplo: lojas), entidades que realizam capacitação (por exemplo: Organização X), fornecedores,**

entre outras possíveis organizações que apoiam a atividade do artesanato e do comércio justo, quais ganhos dos artesãos podem ser percebidos por você(s)?

Essa relação possibilita o desenvolvimento da autoestima dos produtores. Organizações que seguem os princípios do comércio justo, vão pagar o preço justo pelos produtos, vão ter uma relação humanizada e de respeito pelos artesãos que se sentiram parceiros no processo onde todos ganham.

6- **Por fim, é possível apontar em quais aspectos o artesanato contribui para a melhora de vida dos artesãos e de suas famílias, além do aspecto financeiro?**

Melhora na autoestima, exercício da cidadania, desenvolvimento humano e técnico, acesso a informação, preservação de suas culturas e raízes.

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista preliminar com Rede Asta

Objetivo da entrevista:

- validar os critérios adotados para a seleção do caso
- caracterizar a organização como uma rede de cooperação
- mapear os atores que compõem a iniciativa
- identificar próximas pessoas a serem entrevistadas

1- Para começar, gostaria de uma contextualização sobre a Rede Asta. Como surgiu a organização e quais são os principais produtos comercializados por vocês?

2- Como vocês consideram respeitar os princípios do comércio justo? Princípios a serem validados: acesso ao mercado, relações de longo prazo, pagamento e condições de pagamento diferenciadas, desenvolvimento de conhecimento e capacidades, valorização da causa, respeito ao direito trabalhista e protagonismo feminino, valorização cultural e étnica, respeito ao meio ambiente.

3- Qual a constituição jurídica da Rede Asta?

4- Vocês realizam mensuração de impacto? Se sim, pode sintetizar os principais resultados alcançados ao longo dos últimos anos?

5- Pensando agora em quem faz parte da cadeia da Rede Asta, quais são as formas de venda dos produtos?

6- Com quem mais vocês se relacionam e articulam?

7- Com quem vocês acreditam que os artesãos se relacionem? Esses atores buscam o mesmo objetivo que vocês (comércio justo)?

8- Você pode me ajudar a identificar outras pessoas da Rede Asta que possam ser entrevistadas com o objetivo de avaliar os ganhos competitivos dos artesãos?

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com representantes da Rede Asta

Objetivo da entrevista:

- complementar o mapa de atores da Rede Asta
- identificar os ganhos competitivos dos artesãos pela visão da iniciativa de comércio justo
- definição de grupos de produtores a serem entrevistados

CASO ENTREVISTADO NÃO TENHA PARTICIPADO DE ENTREVISTA ANTERIOR

1- Você pode começar a conversa me contando um pouco mais sobre o histórico da Rede Asta, seus objetivos e principais resultados já alcançados?

2- Pensando agora em quem faz parte da cadeia da Rede Asta, quais são as formas de venda dos produtos?

3- Com quem mais vocês se relacionam e articulam?

4- Com quem vocês acreditam que os artesãos se relacionem? Esses atores buscam o mesmo objetivo que vocês (comércio justo)?

GERAL

5- Pensando agora especificamente nos artesãos, quais benefícios você acredita que eles tenham ao participarem da Rede Asta?

ESCALA E PODER E MERCADO

6- Você acredita que os artesãos têm mais acesso ao mercado por participar da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso?

7- Você acredita que os artesãos têm maior poder de negociação com fornecedores ou consumidores ao participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso?

8- Você acredita que os artesãos têm mais visibilidade, credibilidade e legitimidade por participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso?

ACESSO A SOLUÇÕES

9- Os artesãos recebem capacitações conjunta pelos atores da Rede Asta?

10- Os artesãos realizam compras conjunta, como máquinas, matéria-prima, entre outros?

11- Os artesãos prospectam novas oportunidades de negócio conjuntamente?

12- Os artesãos são beneficiados por campanhas de comunicação e ações de marketing realizadas conjuntamente por eles e pelos atores da Rede Asta?

13- Os artesãos possuem garantias ao crédito diferenciadas por fazerem parte da Rede Asta?

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

14- Os artesãos trocam conhecimentos, ideias e métodos entre eles e com outros atores da cadeia? Como se dá essa troca?

15- Como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos?

16- Como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da cadeia?

REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

17- Como os artesãos são remunerados pela sua produção?

18- Há algum investimento conjunto feito pelos artesãos e/ou por outros atores da cadeia da Rede Asta?

19- Há alguma combinação de atividades entre os artesãos (especialização)? Como se dá essa complementariedade entre os demais atores da Rede Asta?

RELAÇÕES SOCIAIS

20- Como é a relação dos grupos de artesãos entre eles e com os demais membros da cadeia da Rede Asta? Há uma relação de confiança? Há situações em que houve divergências entre os artesãos ou entre eles e os membros da cadeia (comportamento oportunista)?

21- Você acredita que todos os membros da cadeia compartilhem do objetivo em comum do comércio justo?

FINALIZAÇÃO

22- Por fim, você gostaria de acrescentar algum ponto que não tenha sido abordado por essa entrevista?

APÊNDICE D – Roteiro para entrevista com artesãos

Objetivo da entrevista:

- Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo
- Complementar o mapa de atores da Rede Asta

GERAL

1- Nome do grupo de artesanato

2- Nome dos artesãos respondentes

3- Há quanto tempo faz parte da Rede Asta?

4- Vocês podem começar a conversa me contando um pouco mais sobre o histórico do seu grupo, como começaram a produzir os artesanatos e como conheceram e entraram na Rede Asta?

5- Quais eram os principais objetivos de vocês quando entraram na Rede Asta?

6- Na Rede Asta, com quem vocês mais se relacionam? Esses atores buscam o mesmo objetivo que vocês (comércio justo)?

7- De forma geral, quais são os principais benefícios que vocês acreditam que os artesãos têm ao participarem da Rede Asta?

ESCALA E PODER DE MERCADO

8- Você acredita que os artesãos têm mais acesso ao mercado, ou seja, mais facilidade de comercialização por participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso, como por exemplo algum canal de vendas que os artesãos passam a ter ou alguma venda feita para empresa que foi possibilitada pela Rede Asta? Como isso é importante para vocês?

9- Você acredita que os artesãos têm maior poder e capacidade de negociação com fornecedores ou consumidores ao participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso? Como isso é importante para vocês?

10- Você acredita que os artesãos têm mais visibilidade, credibilidade e legitimidade por participarem da Rede Asta? Os artesãos se tornam mais conhecidos e passam mais confiança por estarem na rede? Você pode evidenciar exemplos práticos disso? Como isso é importante para vocês?

11- A força de uma das organizações da rede é maior a partir da união com todas as demais organizações?

ACESSO A SOLUÇÕES

12- Os artesãos recebem capacitações conjunta pela Rede Asta e em projetos da rede, como no Coletivo Coca-Cola? Como são essas capacitações? Como são os encontros trimestrais? Como vocês acreditam que elas contribuem para o desenvolvimento dos negócios dos artesãos? Como isso é importante para vocês?

13- Os artesãos realizam compras conjuntas, como máquinas, matéria-prima, entre outros? Como isso é importante para vocês?

14- Os artesãos prospectam novas oportunidades de negócio conjuntamente ou a Rede Asta acaba buscando oportunidades de negócio e repassando para os artesãos? Como isso é importante para vocês?

15- Os artesãos são beneficiados por campanhas de comunicação e ações de marketing realizadas conjuntamente por eles e pelos atores da Rede Asta, como por exemplo a presença em campanhas, presença em programas de TV, as etiquetas do grupo colocadas nos produtos, etc? Quais outras evidências dessas campanhas de comunicação e ação de marketing que vocês podem indicar? Como isso é importante para vocês?

16- Os artesãos possuem garantias ao crédito diferenciadas por fazerem parte da Rede Asta? Há o acesso aos adiantamentos dentro da própria Rede Asta? Como isso é importante para vocês?

17- Vocês acreditam que a Rede Asta proporciona soluções para problemas individuais de vocês?

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

18- Os artesãos trocam conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre eles e com outros atores da cadeia? Há a troca de indicação de fornecedores ou clientes? Como se dá essa troca? Há relacionamentos realizados nos encontros trimestrais? Como essas trocas são importantes para vocês?

19- Como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos? Há a troca de informações entre os artesãos de diferentes grupos? A Rede Asta passa algumas informações? Como essas trocas são importantes para vocês?

20- Como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da cadeia? A principal forma de trocar informações é no encontro trimestral? Como é a relação com a designer e com as duas pessoas da equipe técnica da Asta que têm contato com os grupos? Como isso é importante para vocês?

21- Vocês acreditam que a Rede Asta proporciona um ambiente favorável à troca de conhecimentos, ideias e informações?

REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

22- Como os artesãos são remunerados pela sua produção? Há a compra em consignação e adiantamentos? Isso é importante para a atuação dos artesãos?

23- Há o compartilhamento de alguma atividade realizada pelos artesãos?

24- Vocês consideram que possuem uma facilidade de realizar negócios por estarem na Rede Asta? A compra e venda de produtos é mais fácil por estarem na rede? Há alguma evidência como por exemplo a compra de uma matéria prima em quantidade equivocada que vocês puderam revender para outro grupo?

25- Há algum investimento conjunto feito pelos artesãos e/ou por outros atores da cadeia da Rede Asta? Há algum exemplo em projetos feitos com empresas que demandam novas máquinas ou matérias-primas? Como isso é importante para vocês?

26- Há alguma combinação de atividades entre os artesãos (especialização)? Como se dá essa complementariedade entre os demais atores da Rede Asta?

27- Vocês acreditam que a Rede Asta proporciona uma divisão dos custos e riscos de determinadas ações comuns a todos os membros da rede?

RELAÇÕES SOCIAIS

28- Como é a relação dos grupos de artesãos entre vocês e com os demais membros da cadeia da Rede Asta? Há uma relação de confiança? Há situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística?

29- Vocês acreditam que na Rede Asta há o aprofundamento das relações entre as pessoas, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações de grupo além das meramente econômicas?

FINALIZAÇÃO

30- Por fim, você gostaria de acrescentar algum ponto que não tenha sido abordado por essa entrevista?

APÊNDICE E – Roteiro para entrevista com conselheira

Objetivo da entrevista:

- Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados

GERAL

1- Nome da conselheira

2- Há quanto tempo faz parte da Rede Asta?

3- Qual é o seu relacionamento com a Rede Asta?

4- O que te motivou a fazer parte como conselheira?

5- Na Rede Asta, com quem vocês mais se relacionam? Esses atores buscam o mesmo objetivo que vocês (comércio justo)?

6- Qual a percepção dos consumidores sobre a Rede Asta?

7- De forma geral, quais são os principais benefícios que vocês acreditam que os artesãos têm ao participarem da Rede Asta?

ESCALA E PODER DE MERCADO

8- Você acredita que os artesãos têm mais acesso ao mercado, ou seja, mais facilidade de comercialização por participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso, como por exemplo algum retorno de um consumidor que evidencie a importância das conselheiras para que ele tenha acesso aos produtos dos artesãos?

9- Você acredita que os artesãos têm maior poder e capacidade de negociação com fornecedores ou consumidores ao participarem da Rede Asta? Você pode evidenciar exemplos práticos disso?

10- Você acredita que os artesãos têm mais visibilidade, credibilidade e legitimidade por participarem da Rede Asta? Os artesãos se tornam mais conhecidos e passam mais confiança por estarem na rede? Você acredita que as conselheiras contribuem para isso?

ACESSO A SOLUÇÕES

11- Os artesãos recebem capacitações conjunta pela Rede Asta e em projetos da rede, como no Coletivo Coca-Cola? Você sabe como funcionam essas capacitações?

12- Os artesãos realizam compras conjuntas, como máquinas, matéria-prima, entre outros? Você sabe como funcionam essas compras?

13- Os artesãos prospectam novas oportunidades de negócio conjuntamente ou a Rede Asta acaba buscando oportunidades de negócio e repassando para os artesãos? Qual é o papel das conselheiras nessa identificação de oportunidades de negócio?

14- Os artesãos são beneficiados por campanhas de comunicação e ações de marketing realizadas conjuntamente por eles e pelos atores da Rede Asta, como por exemplo a presença em campanhas, presença em programas de TV, as etiquetas do grupo colocadas nos produtos, etc? Quais outras evidências dessas campanhas de comunicação e ação de marketing que você pode indicar? Qual é o papel das conselheiras na divulgação dessas campanhas?

15- Os artesãos possuem garantias ao crédito diferenciadas por fazerem parte da Rede Asta? Há o acesso aos adiantamentos dentro da própria Rede Asta? Você sabe como funcionam essas garantias?

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

16- Os artesãos trocam conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre eles e com outros atores da cadeia? As conselheiras contribuem com essa troca de conhecimento, levando informações dos consumidores para a Rede Asta?

17- Como se dá o desenvolvimento de um novo produto pelos artesãos? Você sabe se há a troca de informações entre os artesãos de diferentes grupos e se a Rede Asta passa algumas informações?

18- Como se dá a disseminação de uma nova ideia ou uma nova tecnologia entre os artesãos e os demais atores da cadeia? As conselheiras contribuem com novas ideias que podem se tornar inovações?

REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

19- Como os artesãos são remunerados pela sua produção? Há a compra em consignação e adiantamentos? Como é o pagamento das conselheiras?

20- Há o compartilhamento de alguma atividade realizada pelos artesãos? Você sabe como é esse compartilhamento?

21- Você considera que os artesãos possuem uma facilidade de realizar negócios por estarem na Rede Asta? A compra e venda de produtos é mais fácil por estarem na rede? Há alguma evidência como por exemplo a compra de uma matéria prima em quantidade equivocada que pôde ser revendida para outro grupo?

22- Há algum investimento conjunto feito pelos artesãos e/ou por outros atores da cadeia da Rede Asta? Você sabe se há algum exemplo em projetos feitos com empresas que demandam novas máquinas ou matérias-primas?

23- Há alguma combinação de atividades entre os artesãos (especialização)? Você sabe como se dá essa complementariedade entre os demais atores da Rede Asta?

RELAÇÕES SOCIAIS

24- Como é a relação dos grupos de artesãos entre eles e com os demais membros da cadeia da Rede Asta? Há uma relação de confiança? Há situações em que houve divergências entre os grupos de artesãos ou entre os grupos e a cadeia de forma oportunística?

25- Como é a sua relação com os demais atores da cadeia?

FINALIZAÇÃO

26- Por fim, você gostaria de acrescentar algum ponto que não tenha sido abordado por essa entrevista?

APÊNDICE F – Roteiro para entrevista com consumidor final

Objetivo da entrevista:

- Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados

GERAL

1- Nome da consumidora

2- Como você conheceu a Rede Asta e quais foram seus primeiros contatos com a organização?

3- Há quanto tempo é consumidora da Rede Asta?

4- Qual é a sua percepção sobre a Rede Asta e qual é a percepção que você acredita que outros consumidores têm da Rede Asta?

5- De forma geral, quais são os principais benefícios que vocês acreditam que os artesãos têm ao participarem da Rede Asta?

ESCALA E PODER DE MERCADO

6- Você acredita que os artesãos têm mais acesso ao mercado, ou seja, mais facilidade de comercialização por participarem da Rede Asta? Você acredita que teria acesso aos produtos desses artesãos se não fosse por meio da Rede Asta?

7- Você acredita que os artesãos têm mais visibilidade, credibilidade e legitimidade por participarem da Rede Asta? Os artesãos se tornam mais conhecidos e passam mais confiança por estarem na rede? Você acredita que as conselheiras contribuem para isso?

ACESSO A SOLUÇÕES

8- Você sabe se os artesãos recebem capacitações conjunta pela Rede Asta e em projetos da rede? Você sabe como funcionam essas capacitações?

9- Os artesãos são beneficiados por campanhas de comunicação e ações de marketing realizadas conjuntamente por eles e pelos atores da Rede Asta, como por exemplo a presença em campanhas, presença em programas de TV, as etiquetas do grupo colocadas

nos produtos, etc? Quais são as principais ferramentas pelas quais você tem acesso às informações da Rede Asta e seus produtos?

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

10- Você sabe como são as trocas de conhecimentos, ideias, melhores práticas e métodos entre os artesãos e com outros atores da cadeia? Você tem algum contato direto com os artesãos?

REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

11- Você sabe como os artesãos são remunerados pela sua produção?

RELAÇÕES SOCIAIS

12- Você acredita que a Rede Asta tem uma relação transparente com os consumidores e com os artesãos? Há uma relação de confiança?

13- Como é a sua relação com os demais atores da cadeia?

FINALIZAÇÃO

14- Você valoriza os aspectos do comércio justo na sua relação com a Rede Asta?

15- Por fim, você gostaria de acrescentar algum ponto que não tenha sido abordado por essa entrevista?

APÊNDICE G – Protocolo de estudo de caso

1. Problema de pesquisa

- A comparação teórica entre redes de cooperação e o comércio justo permitiu notar que as características de uma rede de cooperação eram em grande parte atendidas ao se cumprir os princípios do comércio justo, embora algumas diferenças pontuais também tenham sido observadas entre as teorias, originando a Proposição 1 do estudo:

- Proposição 1: ao participarem de iniciativas de comércio justo, artesãos podem integrar uma configuração com características similares às de redes de cooperação.

- Foi feita uma nova comparação teórica entre o conceito, os princípios e as características do comércio justo e os ganhos competitivos característicos de redes de cooperação. Mais uma vez foram encontrados indícios de que o modelo proposto pela literatura de redes era aderente ao comércio justo, com os princípios e as características do comércio justo podendo levar aos ganhos competitivos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais. Esses indícios originaram a Proposição 2 do estudo:

  Proposição 2: artesãos em uma iniciativa de comércio justo podem ter ganhos competitivos de redes de cooperação, a saber: escala e poder de mercado; acesso a soluções, aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

- A partir dessas proposições, A partir dessas proposições, o presente estudo se propõe a estudar com uma nova ótica os ganhos organizacionais de artesãos ao participarem de iniciativas de comércio justo, e tem como problema de pesquisa a ser respondido empiricamente: **Como os ganhos competitivos de redes de cooperação podem ser proporcionados aos artesãos em uma iniciativa de comércio justo?**

2. Objetivos do trabalho

De forma a responder à pergunta problema proposta, este estudo tem como objetivo principal compreender empiricamente quais ganhos competitivos apresentados pela literatura são proporcionados aos artesãos que fazem parte de uma iniciativa de

comércio justo e como os diversos atores que participam dessa iniciativa percebem esses ganhos competitivos.

Os objetivos específicos do estudo são:

a) Identificar uma iniciativa de comércio justo de artesanato e analisá-la como uma rede de cooperação;
b) Mapear os atores que compõem essa iniciativa de comércio justo;
c) Identificar os ganhos competitivos dos artesãos a partir da visão da iniciativa de comércio justo;
d) Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo;
e) Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados;
f) Comparar os achados com os princípios e características do comércio justo.

3. Principais teorias

- Comércio justo: histórico; definição, conceitos e princípios; literatura internacional e nacional; e atores.

- Redes interorganizacionais: tipologias e configurações; redes de cooperação; motivações e ganhos competitivos.

- Ganhos competitivos em redes de cooperação: escala e poder de mercado; acesso a soluções, aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; relações sociais.

4. Metodologia de pesquisa

- Definição da pesquisa: exploratória.

- Estratégia de pesquisa: estudo de caso único integrado

- Abordagem de pesquisa: qualitativa

- Fontes de evidência: entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, documentos e observação direta informal

5. Seleção do caso

1. Ser uma organização que comercialize produtos de artesãos
2. Ser uma organização com indícios de respeitar os princípios do comércio justo
3. Ser uma organização formalizada
4. Ser uma organização acessível ao pesquisador
5. Ser uma organização com impacto reconhecido

- Caso selecionado para estudo: Rede Asta

6. Coleta de dados

6.1 Entrevista preliminar com Rede Asta

Realizada com Miriam em 27/11/2014.

Objetivos da entrevista:

- validar os critérios adotados para a seleção do caso
- caracterizar a organização como uma rede de cooperação
- mapear os atores que compõem a iniciativa
- identificar próximas pessoas a serem entrevistadas

6.2 Entrevista com representantes Rede Asta

Realizada com Miriam em 02/02/2015

Realizada com Alice em 10/02/2015

Objetivos das entrevistas:

- complementar o mapa de atores da Rede Asta
- identificar os ganhos competitivos dos artesãos pela visão da iniciativa de comércio justo
- definição de grupos de produtores a serem entrevistados

6.3 Entrevista com artesãos

Realizada com Grupo 1 (G1) em 10/03/2015

Realizada com Grupo 2 (G2) em 04/03/2015

Realizada com Grupo 3 (G3) em 28/05/2015

Objetivos das entrevistas:

- Identificar os ganhos competitivos percebidos pelos artesãos que integram a iniciativa de comércio justo
- Complementar o mapa de atores da Rede Asta

6.4 Entrevista com conselheira

Realizada com Conselheira 1 (C1) em 28/05/2015

Objetivos da entrevista:

- Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados

6.5 Entrevista com consumidor

Realizada com Consumidor final (CF) em 01/07/2015

Objetivos da entrevista:

- Complementar a análise com a visão de parte dos demais atores da rede sobre os ganhos competitivos identificados

6.6 Coleta de documentos e observação direta informal

Realizada de forma transversal ao longo das demais etapas