

ORGANIZAÇÕES DE COMÉRCIO ALTERNATIVO: UM ESTUDO INICIAL DA SUA FUNÇÃO COMO CENTRO ESTRATÉGICO DE COORDENAÇÃO

Luciana Oranges Cezarino¹
Guilherme de Farias Shiraishi²

Resumo: O presente estudo tem o objetivo de descrever e pesquisar as Organizações de Comércio Alternativo (OCA's) em relação às suas características como Centros Estratégicos de uma cadeia produtiva, dentro do contexto atual de valorização pelo consumidor por produtos e serviços comprometidos com a responsabilidade social e com a perspectiva da diminuição da exclusão social por meio de ações produtivas existentes no Brasil. O artigo ilustra os conceitos de comércio justo, canais de distribuição e das OCA's e os relaciona em uma Organização não Governamental, a ONG Comunidade Empreendedores de Sonhos. Este trabalho justifica-se pela importância de atitudes de desenvolvimento social e econômico abandonando a idéia de assistencialismo como estratégia para a gestão do terceiro setor. As OCA's oferecem uma rica experiência na condução de canais de distribuição sincronizada com a diminuição das diferenças sociais por meio de melhor remuneração aos produtores e de atendimento às necessidades de um consumidor cada vez mais exigente e consciente.

Palavras-chave: OCA (Organização de Comércio Alternativo; Terceiro Setor; Comércio Justo)

Abstract: The aim of this paper is to research and describe the OCA (Alternative Commerce Organizations) and its characteristics as Strategic Centre of Supply Chains inside actual context of perceived consumer value by products and services compromised with the eradication of social exclusion by productive actions in Brazil. The article illustrates the concepts of fair trade, distribution channels and OCAs and relates them to an example in Brazil called "Comunidade Empreendedores de

1 Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professora de Planejamento Estratégico na UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto. lucezarino@hotmail.com

2 Doutorando em Administração de Empresas pela FEA/USP - Professor da Universidade Mackenzie. gshirra@usp.br

Sonhos”. This work is justified by the importance of social and development actions leaving behind the social help idea to third sector management. The OCA provide a rich experience in the synchronized distribution channels with the social difference reduction as a way to best remunerate producers and attend to consumers’ high value in the world.

Keywords: Alternative Commerce Organizations; Third Sector; Fair Trade.

1. INTRODUÇÃO

A remoção de barreiras de comércio pelos países ricos produziu grandes oportunidades para os países em desenvolvimento. Estes puderam ter acesso a mercados antes impenetráveis. Mas essas diferenças não ocorrem somente no âmbito mundial. Ocorrem nacionalmente representadas pela diferença de renda e desenvolvimento entre regiões distantes como, por exemplo, o Nordeste e o Sudeste brasileiros. Esta relação também pode ser observada nos estados, por exemplo no Estado de São Paulo, onde ao mesmo tempo há cidades muito ricas e lugares nem tão promissores, como o Vale do Ribeira. E até mesmo dentro de uma cidade como São Paulo, onde há bairros de alto padrão convivendo ao lado de favelas, etc.

Nem sempre o comércio internacional mais livre pode trazer benefícios ganha-ganha. Baseado em competitividade, qualidade e preço, tornou-se arduosa a competição entre países em busca de vantagem comparativa, além da existência de barreiras não-comerciais e subsídios agrícolas. A maioria dos países pobres ainda produz *commodities* agrícolas. Mais de 50 países em desenvolvimento dependem de três ou menos tipos de *commodities* em mais de 50% de suas exportações (OXFAM, 1999). E pior, os preços dessas *commodities* são variáveis e vêm declinando vertiginosamente. Por exemplo, desde 1957 os preços do café caíram 70%. Na espera de regras para um comércio internacional mais justo, surgem manifestações para mudança desse paradigma como iniciativas de coordenação de um canal próprio de distribuição, entre outras.

Sendo o Brasil um país em desenvolvimento com grandes diferenças sociais, onde uma pequena parte da população possui alto padrão de vida em termos financeiros e de qualidade, e a maior parte apenas subsiste, as necessidades sociais são visíveis no dia a dia. Em vista do agravamento desta disparidade e da busca de uma condição diferente para a sociedade como um todo, a responsabilidade social passou a ser um assunto bastante abordado ultimamente pelos diversos veículos de comunicação, e vem ganhando espaço nas estratégias empresariais (OLIVEIRA, 2004).

No entanto, do ponto de vista da gestão empresarial, os recursos destinados às ações sociais devem ser revertidos em resultados diretos ou indiretos que contribuam para a sua longevidade – o que evidentemente não desmerece tais ações. Para tanto, as estratégias devem ser conhecidas e valorizadas pelos consumidores, de forma que estes proporcionem privilégios às empresas patrocinadoras, quando da decisão de compra (OLIVEIRA, 2004).

A partir do momento em que uma estratégia de remuneração mais alta dos produtores é formulada coerentemente, é possível a inserção de produtos e serviços justos, comercializados para consumidores de alta renda e conscientização dos países centrais. O comércio justo surge como uma saída baseada no princípio de recompensar produtores por seus esforços.

Para colocar os princípios justos em prática e comercializar seus produtos e serviços, há a real necessidade de modificar ou até mesmo criar canais de distribuição. Este desafio cabe às Organizações de Comércio Alternativo (OCA's) que consistem em Centros Estratégicos que possuem toda a habilidade, eficácia e eficiência no gerenciamento dos fluxos da cadeia produtiva. Pelo esforço de marketing na criação de parcerias, as OCA's podem trabalhar como coordenadoras ou certificadoras.

1.1 Objetivo

O presente estudo tem o objetivo de pesquisar as OCA's em relação às suas características como Centros Estratégicos dentro do comércio justo, destacando um exemplo real, a ONG brasileira "Comunidade Empreendedores de Sonhos".

1.2 Justificativa

No contexto atual é de grande importância o desenvolvimento social e econômico, especialmente em um país em desenvolvimento como o Brasil. Para tanto, abandona-se a idéia de assistencialismo como estratégia para a gestão do terceiro setor em busca de alternativas auto-sustentáveis e viáveis economicamente.

Nesta abordagem, as OCA's oferecem uma rica experiência na condução de canais de distribuição sincronizada com a necessidade de diminuir diferenças sociais por meio de melhor remuneração aos produtores e de atender às necessidades de consumidores cada vez mais exigentes e conscientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O comércio justo

O conceito de comércio justo significa em linhas gerais promover e criar parcerias equilibradas entre mercados desenvolvidos e pequenos produtores de regiões em desenvolvimento no mundo (OXFAM, 2003; O'BRIEN, 2002). Podemos também relacionar o comércio justo como sendo uma tentativa de otimizar os impactos humanos do comércio mundial, também chamado de

comércio alternativo (WADDELL, 2002). Possui normas de comportamento ético e emerge de uma nova forma de pensamento para promoção de responsabilidade social, além de ser intensamente orientado para o crescimento e adaptação ao mercado competitivo. Reconhece a necessidade de entender seus consumidores por pesquisa de marketing e expandir o desenvolvimento de produtos para atender os sinais de demanda. Abre um novo paradigma no momento em que une a importância das necessidades do consumidor com a responsabilidade social pelo produtor.

Os principais princípios do comércio justo são:

- i. Aperfeiçoar a subsistência e o bem-estar dos produtores facilitando o acesso a mercados consumidores por meio de preços justos e dando garantias de fornecimento aos produtores para solidificar relações.
- ii. Desenvolver oportunidades do desenvolvimento de produtores em desvantagens, especialmente em comunidades carentes, como mulheres, comunidades indígenas e crianças no processo produtivo.
- iii. Promover a conscientização de consumidores a respeito dos efeitos negativos do comércio internacional para que os mesmos possam exercer seu poder de compra positivamente.
- iv. Construir parcerias no comércio por meio de transparência, diálogo e respeito.
- v. Lutar por mudanças nas regras e práticas no comércio convencional.
- vi. Proteger direitos humanos pela promoção de justiça social, práticas ambientais e segurança econômica.

A idéia de comércio justo surgiu na Europa em meados da década de sessenta, com a comercialização de produtos originados de países do chamado terceiro mundo. Segundo Waddell (2002), já em 1959 uma associação de caridade católica na Holanda começou a importar e revender produtos de países pobres, além do surgimento de grupos de esquerda influenciados por experiências políticas daquele país, representando mais centros de divulgação dos ideais de esquerda e da igreja do que simplesmente lojas. Em 1964, a UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento - demonstrou um interesse nesta área ao proclamar o comércio justo como a melhor maneira de desestabilizar os cartéis dos preços das *commodities* convenientes aos países mais desenvolvidos e melhorar as condições comerciais dos produtores de países pobres. Porém, desde então as ações foram tímidas.

A consolidação do comércio justo surgiu com o desenvolvimento de ONG's (Organizações não Governamentais Sem Fins Lucrativos) especializadas na comercialização desses produtos por meio de lojas especializadas (*World Shop*). Esse processo foi viável pela adoção do Conceito de Comércio Mutuamente Justo que requeria consumidores e produtores conscientes com a causa. (TALLONTIRE, 2001).

Tallontire (2001) define quatro períodos distintos no comércio justo: Vendas de caridade; Comércio solidário; Benefício de Comércio Mútuo; e Desenvolvimento de parcerias de comércio. Abaixo ilustramos um quadro resumo da autora:

Quadro 1: Evolução do conceito de comércio justo Vendas de caridade	Foi um período relativo onde as ONG's tipicamente nasceram para vender produtos para pessoas com que trabalhavam em projetos de desenvolvimento e ajuda. Esta forma tem forte apelo de caridade e voluntariado.
Comércio solidário	Surgiu no final da década de setenta com o surgimento de OCA's - organizações de comércio alternativo que passaram a procurar novos produtores ao mesmo tempo em que iniciaram uma campanha de conscientização dos consumidores.
Benefício de Comércio Mútuo	A falta de profissionalismo de muitas OCA's e o fechamento de muitas delas incentivou o estudo das necessidades desses consumidores e o desenvolvimento de produtos de qualidade e de técnicas de marketing. Mesmo com algum conflito interno ao uso do marketing esta foi uma ferramenta importante para os negócios e conseqüentemente para os produtores. Conseguindo comunicar os princípios de comércio justo.
Desenvolvimento de Parcerias de Comércio	Avanço do período anterior para uma clara definição de parceria, onde não há foco no produtor, mas em uma parceria sólida entre fornecedores e consumidores dos produtos.

Adaptado: TALLONTIRE: (2001).

O conceito atualmente é utilizado com mais freqüência para designar a comercialização de *commodities* agrícola e a grande maioria dos estudos se concentra em torno dos produtores de café e outras *commodities* como chá e cacau, porém é também aplicado em outras áreas como artesanato, bens manufaturados e serviços. (LECLAIR, 2002).

2.2 Produtores

A maioria dos pequenos e médios produtores que são prejudicados pela falta de incentivos governamentais, economia de escala, falta de educação, infra-estrutura, práticas de higiene e técnicas de trabalho concentram-se em países em desenvolvimento ou em vias de desenvolvimento, principalmente na América Latina, Ásia, África e Leste Europeu.

Em grande parte dos países pobres a agricultura é chave para o desenvolvimento e redução da miséria. No entanto, as condições atuais de mercado não proporcionam desenvolvimento. Os principais motivos enfrentados por esses produtores são (TALLONTIRE, 2001):

- i. Dificuldade do pagamento de insumos, seja por falta de crédito bancário ou exigências de pagamento antecipado.
- ii. Preço incompatível com os custos do produtor, em decorrência dos preços serem ajustados em mercados internacionais.
- iii. Relações de curto prazo com os compradores, chegando a durar apenas uma temporada.
- iv. Dificuldade de acesso ao mercado, principalmente aos mercados mais vantajosos.
- v. Falta de capacidade de competir com grandes produtores, que detêm altas tecnologias e economias de escala.
- vi. Dificuldade de se organizarem em cooperativas ou em associações.

Os produtores que buscam ou são atendidos pelas OCA's de modo geral estão conseguindo melhorar sua lucratividade e produtividade. Mas, mesmo assim passam por uma seleção onde são avaliados seus atributos e afinidades com as missões dessas organizações. A partir do momento em que são aceitos, estes passam a participar de programas de capacitação tecnológica e gerencial, garantia de preços mínimos, e créditos bancários.

Portanto, para esses produtores só há vantagens na associação com as OCA's, visto que, atuando individualmente este grupo não possui incentivos para ganhar produtividade e competitividade, ficando à margem dos grandes produtores ou simplesmente abandonando suas atividades.

2.3 Serviços

Segundo Kotler (2000), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

O setor de serviços é muito variado, sendo que engloba a área governamental, a área de organizações não-governamentais (ONG's) e a área empresarial. A investigação sobre o Setor Serviços vem se ampliando intensamente nos últimos anos em todos os países, devido ao seu papel no crescimento econômico, tanto do ponto de vista da geração de renda como da geração de postos de trabalho (IBGE, 2002).

Segundo dados do IBGE (2002), há 1.890.286 empresas brasileiras no setor de serviços, que empregam 13.711.938 pessoas de acordo com a mesma fonte, além dos empregos indiretos e informais muito difundidos no Brasil.

Dentro do mercado de fornecimento de serviços ao consumidor, existem muitas empresas oferecendo serviços similares. Para enfrentar o desafio de escolher uma entre esta multiplicidade de marcas em uma mesma categoria de serviço, o consumidor tende a procurar formas que possam ajudar a simplificar e facilitar este processo (Sheth, 2001 apud Neto, 2003).

Desta forma, a busca por serviços diferenciados, assim como por produtos, já citados anteriormente, pode voltar-se para serviços socialmente responsáveis, que fomentem a economia e desenvolvam as sociedades locais em áreas subdesenvolvidas, já que o setor de serviços é o que mais emprega na sociedade atual.

2.4 Consumidores

Segundo Grayson e Hodges (2002) as expectativas dos consumidores estão mudando em decorrência de uma economia globalizada. Os consumidores estão mais afluentes e bem informados do que nunca. Esses consumidores estão valorizando mais as empresas que se preocupam com causas sociais e ecologia. Numa pesquisa citada pelos autores acima (Relatório Fleishman-Hill/ Ipsos realizada em quatro países da Europa com 4 mil participantes) verificou-se um alto grau de importância das causas sociais nas empresas. Mais de 80% acham que as empresas devem utilizar seus recursos para solucionar os problemas sociais principalmente onde comercializam seus produtos e 86% responderam que comprariam de uma empresa que amparasse iniciativas sociais. Porém, nessa pesquisa constatou-se que apenas 8% acreditam que as empresas realmente se importam com essas causas.

No Brasil, segundo o Instituto Ethos (2002), está ocorrendo um aumento da influência, compreensão e valorização do conceito de responsabilidade social empresarial. Em pesquisa com critérios representativos da população brasileira, com uma amostra de 1002 consumidores, realizada nos últimos três anos (2000 a 2002) comprovou-se o enraizamento dos conceitos relacionados à responsabilidade social e se depender dos formadores de opinião, o número de empresas que hoje inclui responsabilidade social em sua gestão tende a ser ampliado. Mais de um terço dos consumidores pesquisados esperavam que as empresas estabelecessem padrões éticos mais elevados e ajudassem a prosperar uma sociedade melhor. Além disso, ressalta que 14% dos consumidores punem as empresas irresponsáveis deixando de consumir os seus produtos. As expectativas das classes mais altas são mais elevadas do que o conjunto total da amostra seguindo a tendência dos países europeus. Os principais estímulos citados pelos consumidores que poderiam influenciar a compra na última pesquisa foram: O comprometimento com a comunidade, escolas e postos de saúde (44%); Contratação de deficientes físicos (42%); Programas de alfabetização de adultos

(24%); Práticas efetivas de combate à poluição (24%); e Programas de aprendizagem para jovens de 14 a 16 anos (24%). Segundo a pesquisa, essas tendências em geral estão se mantendo e refletem a importância do consumidor em relação à participação comunitária das empresas no seu processo de escolha.

2.5 Canais de marketing

Neste estudo se analisará o relacionamento entre as organizações, produtores e consumidores sob a ótica dos canais de marketing. Segundo Coughlan (2002) os canais de marketing consistem no conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso e consumo.

A relações de comércio justo se inserem nesse contexto, visto que elas são formadas e têm a finalidade de fornecer produtos ao consumidor final, por meio do relacionamento de diversos integrantes do canal, produtores, intermediários, fabricantes, varejistas etc.

No estudo dos canais focam-se as formas de fornecer os produtos de forma eficiente e eficaz. Além disso, Coughlan (2002) destaca que nos relacionamentos do canal deve-se levar em conta o Princípio da Equidade. Um canal de marketing bem estruturado é aquele cuja remuneração deve ser realizada com base no grau de participação nos fluxos de marketing e no valor criado por esta participação. Ou seja, a remuneração deve espelhar as participações normativas dos lucros de cada membro do canal, dado que o respeito a este favorece a harmonia entre os membros e diminui os problemas de conflito nele.

O comércio justo promove e busca a eficiência no canal desenvolvendo agentes intermediários, denominados OCA's que corrigem distorções de informação, capacitam os membros para serem mais produtivos e também identificam possíveis demandas para os produtos existentes.

As formas de desenvolvimento dos canais são explicadas por meio da compreensão das transações realizadas entre os membros, existência de líderes no canal, construção e manutenção dos relacionamentos existentes, dos custos e problemas envolvidos e das vantagens existentes.

2.5.1 Esforço do canal de marketing

Para entender o canal de marketing é importante analisar as relações existentes. Essas relações são formadas pelos diferentes membros: produtores, intermediários e consumidores que realizam fluxos de trocas entre si. O esforço do canal de marketing é o gerenciamento desses fluxos que são atividades dinâmicas sendo realizadas em diferentes pontos do tempo e membros do canal. Ao contrário dos membros do canal que podem ser eliminados, os fluxos não podem ser substituídos, o que significa que quando os membros são eliminados os fluxos são assumidos por outros membros do canal.

Coughlan *et al* (2002) definem 8 fluxos principais: posse física; propriedade; promoção; negociação, financiamento, risco, pedido, pagamento. Conforme indicado na figura 1, esses fluxos podem ter diversos sentidos entre os membros. Alguns são a jusante, como posse física e promoção, e outros são a montante, como pedido e pagamento em ambas as direções, negociação, financiamento e risco.

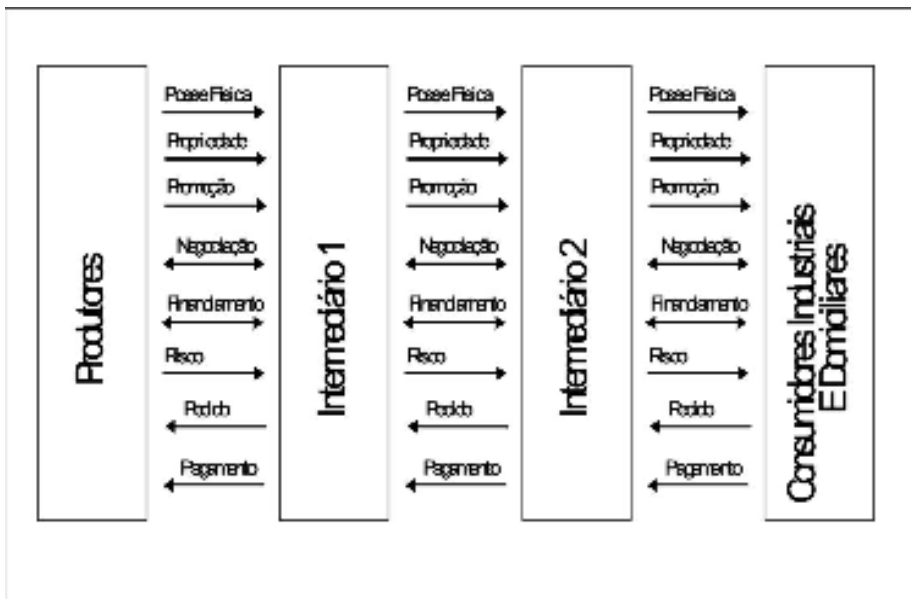


Figura 1- Fluxo de marketing em canais
Adaptado: Coughlan *et al* (2002).

A existência de membros de canal depende da capacidade desses em promoverem os fluxos. A presença ou ausência é ditada por sua habilidade de desempenhar fluxos de canal necessários para atender as necessidades dos usuários finais. Conseqüentemente as habilidades de gerenciamento de fluxo serão condicionadas em termos de maximização de eficiência e eficácia.

Os canais podem apresentar diversos níveis sendo que, o produtor e o consumidor sempre estarão presentes. São considerados de nível zero quando o produtor vende diretamente para o consumidor e de nível superior conforme a entrada de novos intermediários. Os membros intermediários se configuram como atacadistas, varejistas, distribuidores, representantes comerciais, operadores logísticos, prestadores de serviços, entre outros (KOTLER, 2000).

2.5.2 Rede de relacionamentos e centros estratégicos

Um canal de distribuição pode ser tratado como uma rede de relacionamentos (FORD, McDOWELL e TOMKINS, 1998). Isso ocorre quando as trocas entre os membros do canal não se dão por fatos isolados como numa simples transação de compra e venda, mas numa rede

onde ocorrem adaptações entre as partes que se comprometem em torno de interações mútuas ao longo do tempo (BRENAN e TURNBULL, 1998).

Coughlan (2002) corrobora que muitas vezes um membro do canal pode ser considerado o capitão do canal. Esse capitão também é denominado como um centro estratégico (CE). Segundo Gadde (1997), um centro estratégico é uma firma que toma o papel central numa rede de relacionamentos. O CE é responsável pela criação de valor para seus parceiros assim como ser um líder exercendo um papel principal e construindo a capacidade do canal. A principal razão para o sucesso dessas firmas centrais é que elas organizam e administram os canais diferentemente do que seria o fluxo normal. Os CEs geralmente atuam mais que as outras organizações, e para manter essa posição eles precisam controlar alguma habilidade ou recurso particular. A característica que o distingue dos outros membros reside na sua capacidade de enxergar a cadeia como um único negócio que se subdivide em diferentes parceiros de diferentes lugares.

As parcerias surgem não somente na relação produtor-comprador, mas abrangem outros indivíduos como fornecedores, associações de comércio, firmas de exportação e importação e órgãos políticos. Consistem na interação entre dois membros, um sistema de composição de políticas, procedimentos, programas e fluxos de informação entre organizações relacionadas e mais profundamente, podem incluir performance de negociação e troca, configurando uma coalizão (CHEUNG e TURNBULL, 1998). Sua idéia está ligada ao fato de se aliar a uma outra empresa a fim de se favorecer em um dado aspecto, e para as organizações não governamentais (ONG's) seu fundamento tem mudado recentemente. Existia a idéia de parcerias filantrópicas como propaganda e voluntariado, mas hoje, essa abordagem cresceu para programas de investimentos estratégicos. As empresas privadas podem se beneficiar com as alianças com ONG's, como: melhorar a imagem, aumentar o nível de vendas, moral dos trabalhadores e principalmente desenvolver a sociedade na qual estão inseridas (AUSTIN e HESSELBEIN, 2001).

2.5.3 Vantagens e desvantagens no relacionamento do canal pelo centro estratégico

Cabe ao centro estratégico conseguir implementar um projeto ótimo de canal que influencie as variáveis decisórias das estratégias de marketing de seus parceiros e os motive a um resultado final mais eficiente para o canal, ou seja, com um menor custo (COUGLAN, 2002). Os fatores principais que devem ser controlados por um centro estratégico para a adesão da rede podem ser resumidos em uma idéia, investimento, ambiente amigável, e parceria.

As vantagens da existência de um centro estratégico numa rede de relacionamento são:

- i. Capacitar os outros membros da rede a melhorar seus processos;
- ii. Desenvolver o canal junto ao consumidor final;
- iii. Encorajar relações cooperativas que atenuam aspectos destrutivos de competição;
- iv. Compartilhar o fluxo de informações;
- i. Por outro lado o centro estratégico pode oferecer desvantagens para o canal.

Situações onde existem poucos concorrentes ou um grande desequilíbrio de poder entre os membros podem gerar ineficiências econômicas. Håkansson e Snehota (1998) relacionam cinco dimensões que são problemáticas para o relacionamento:

- v. Perda de controle por parte de alguns membros do canal;
- vi. Aparecimento de incertezas entre os membros da rede ao longo do tempo;
- vii. Demanda de recursos e energias para a construção e manutenção dos relacionamentos;
- viii. Perdas de novas oportunidades pelos compromissos de exclusividades assumidos no relacionamento;
- ix. Dependência e inconveniências geradas em diferentes momentos do relacionamento, como perda de identidade.

2.6 Organizações de comércio alternativo

O modelo de canal de comércio justo difere do modelo tradicional pelo fato do capitão de canal constituir-se de uma Organização de Comércio Alternativo (OCA) ou também denominada como ATO – *Alternative Trade Organization*. Isso significa que a OCA visa coordenar o canal de modo a garantir os princípios de comércio justo. Existem algumas divergências na definição dessas organizações. Alguns autores defendem sua existência apenas em organizações sem fins lucrativos (DICKSON e LITTRELL, 1997). Contudo, a Fair Trade Federation cita casos e informações sobre OCA's com fins lucrativos (O'BRIEN, 2002). Mcintosh (2001) corroboram com exemplo da empresa de cosmético “*The Body Shop*”. Esse tipo de estrutura objetiva realizar transações com base em práticas do mercado, desenvolvendo um relacionamento comercial com produtores que lhes dão mais controle, proteção e rendimento (MCINTOSH, 2001). Portanto as organizações de comércio justo são designadas como OCA's (Organizações de comércio alternativo) e podem se configurar como ONG's ou empresas lucrativas.

As OCA's exercem o papel de CE's nos canais de distribuição em que estão inseridas coordenando os esforços de marketing de todos os membros em localidades diferentes priorizando, por exemplo, a equidade de partilha de margem, ou seja, seguem os princípios do comércio justo. Segundo Pineda (2000) as OCA's podem ser classificadas como:

- i. Grupos de produtores e exportadores de países em desenvolvimento;
- ii. Importadores e atacadistas;
- iii. Distribuidoras e varejistas;
- iv. Organizações de financiamento;
- v. Certificadoras de marca de comércio justo;
- vi. Certificadoras de produtos orgânicos.

As três primeiras categorias são consideradas como OCA's coordenadoras enquanto as outras são agrupadas como OCA's certificadoras. Vale ressaltar que a maioria delas realiza ambas as atividades, porém com predomínio em uma delas. Portanto, se classificam essas organizações em certificadoras ou coordenadoras.

Em decorrência de suas posições de centros estratégicos nos canais, essas organizações apresentam habilidades gerenciais que resultam numa administração eficiente dentro dos conceitos de comércio justo, coordenando os esforços de marketing nos diversos fluxos de troca. Essa coordenação é realizada de forma direta e pró-ativa entre as organizações coordenadoras e de forma indireta e fiscalizadora entre as certificadoras. No primeiro caso, a OCA irá desenvolver o canal e seus membros, enquanto no segundo irá atuar por meio de parcerias na cadeia produtiva junto a outros intermediários já existentes. A figura 2 ilustra de modo resumido como as OCA's se inserem nos canais de distribuição de comércio justo.

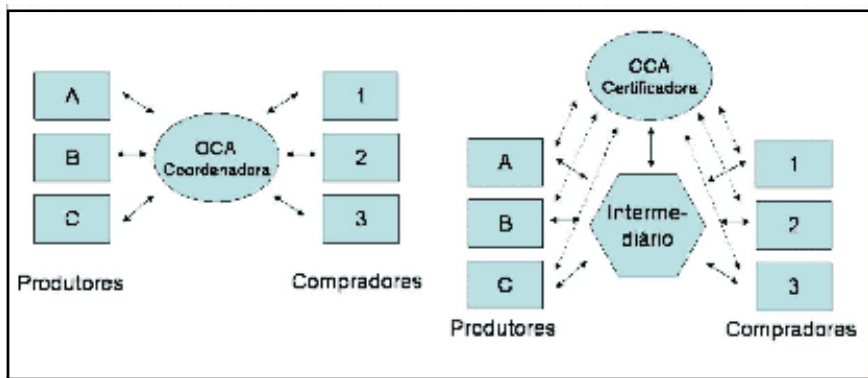


Figura 2 - Atuação das OCA's nos canais de comércio justo

Em ambas as estruturas o instrumento utilizado pelas OCA's é a parceria ou trabalho conjunto entre empresas na luta por atenuar os problemas sociais. Não se pretende substituir o papel do Estado em suas responsabilidades de elaborar políticas sociais adequadas, nem tampouco fazê-las assumir papéis de operação de serviço público. No caso, um modelo de parcerias promove sinergia entre as competências essenciais de cada organização atuante. Torna-se, então, essencial conhecer o funcionamento desses tipos de parceria. Através de alianças, elas podem ser mais efetivas, já que não precisam desenvolver *Know-how* que não possuem ou que não fazem parte de suas competências essenciais (FORD FOUNDATION, CEATS e FIA-USP, 2002).

As OCA's certificadoras têm um importante instrumento para diferenciar os produtos justos dos normais. Utilizam um intermediário para rotular os produtos justos informando sua procedência, suas características intrínsecas e as vantagens de auto-expressão e identidade social positiva que o consumidor pode receber como: erradicar a miséria no mundo ou remunerar dignamente produtores rurais desfavorecidos. Sua principal atração a esses produtos é preocupação

por artigos produzidos em condições de respeito aos direitos humanos, meio ambiente e que equilibre diferenças sociais.

Os selos nasceram no fim da década de 80 e vêm crescendo muito de lá para cá. Os pontos de vendas aumentaram de 45.000 para 70.000 somente na Europa (PINDEA, 2000). Os principais compradores são consumidores de alto poder aquisitivo concentrados em países desenvolvidos e com conscientização social. Portanto, os preços dos produtos justos se mantêm levemente acima da média de sua categoria.

O intermediário, nesse caso, pode ser um agente financeiro fomentador, um agente prestador de serviços ou um varejista, desde que também esteja engajado no mesmo objetivo. Normalmente esse processo é voltado para o comércio internacional e nacional em ampla escala. As principais organizações do mundo são: *Max Havelarr* da Holanda, França, Dinamarca e Suíça. *Transfair* na Áustria, Itália, Luxemburgo, Canadá, Estados Unidos e Japão. *A Fairtrade* na Irlanda e Reino Unido e a *Rattvisemarkt* na Suécia.

As OCA's coordenadoras agem eliminando intermediários desnecessários e constroem seu próprio canal de distribuição com regras específicas. Tentam regularizar as práticas do comércio mundial de maneira concreta. Nesse sentido, desenvolveram marcas para seus produtos (varejistas, atacadistas e distribuidores próprios) e códigos de seleção e conduta dos membros e parceiros ao longo do canal. Determinam distintos padrões sociais e ambientais para os produtos e produtores. Seu trabalho vai desde a assessoria e o desenvolvimento de produtos até a importação, exportação, distribuição interna e comercialização. Ex: *OXFAM International*.

3. METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi realizada na ONG “Comunidade Empreendedores de Sonhos” (CES) no final de 2003. Levou cerca de duas semanas para ser preparada e foi diretamente executada por um dos autores. É uma ONG cuja missão é fomentar o desenvolvimento econômico e social contribuindo para a inserção de comunidades excluídas. A CES é constituída na cidade de Fortaleza e existe desde janeiro de 2002. Atualmente a ONG está em fase inicial de implementação do seu principal projeto “Cluster Social Teia de Luz” onde irá atuar como uma OCA.

A metodologia utilizada foi o do método do caso (YIN, 2001) e o objetivo da pesquisa de campo foi o de verificar a aplicação dos conceitos discutidos no artigo. Como o estudo era exploratório (pesquisa qualitativa), foram realizadas entrevistas de profundidade com os principais diretores da ONG baseando-se num roteiro de perguntas (questionário não-estruturado) relacionadas com a teoria estudada.

3.1 Comunidade empreendedores de sonhos

A Comunidade Empreendedores de Sonhos (CES) foi criada há dois anos por um grupo de jovens líderes no Estado do Ceará oriundos de Multinacionais, do Movimento Estudantil, de Empresas Juniores e de Comunidades. Qualificada pelo Ministério da Justiça como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), em publicação no diário Oficial de 14 de outubro de 2002, a CES, hoje, está presente em 4 estados brasileiros (Ceará, Paraná, Santa Catarina e Espírito Santo).

Atualmente a Comunidade Empreendedores de Sonhos possui seis incubadoras no Brasil, sendo cinco no Ceará e uma no Paraná. As próximas incubadoras a serem implantadas são nos estados de Santa Catarina, Bahia e Espírito Santo, onde já possuem uma equipe local para implantação.

Sua estratégia é a promoção de projetos visando a geração de trabalho, desconcentrando renda e incluindo socialmente via redes de pequenas empresas. Para dar suporte a essa linha estratégica de atuação a CES desenvolve ações empreendedoras de jovens no campo social e econômico que visem a melhora de suas condições de vida, a promoção do desenvolvimento econômico e social, o combate à pobreza, o fortalecimento do voluntariado, dentre outros.

A CES já obteve vários reconhecimentos com seus diversos trabalhos, especialmente com o seu principal projeto, o Cluster Social Teia de Luz. Essa proposta foi premiada em 2000, com o Prêmio Empreendedor Social da Mckinsey & Company e Ashoka. Em 2001 este projeto foi indicado pela Universidade de Notre Dame como melhor proposta de geração de renda da América Latina e obteve o reconhecimento do Banco Mundial com a Premiação de Experiência Social Inovadora do Brasil. No ano de 2002 foi premiada no Concurso Empreendedora de um Novo Brasil realizado pela “Revista Exame” e “Você S.A.”, além do reconhecimento do Ministério da Justiça do Brasil com o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Além disso, a CES conta com parceiros para viabilizar sua missão, seja na operacionalização das suas atividades, seja no financiamento dos projetos. Dentre eles, podemos citar: Ashoka, Banco Mundial, Instituto Akatu, Sebrae Nacional, Governo Federais e Estaduais, Universidades (FGV, USP), e entidades estudantis.

Como principal projeto da Organização, o Cluster social Teia de Luz busca amenizar essa problemática através da geração de novos postos de trabalho, com a criação de novas pequenas empresas, já que os empregos formais na economia global estão cada vez mais se extinguindo.

A proposta da Teia de Luz é acima de tudo uma aliança societária de ONG's, que busca a estruturação e a articulação de uma rede de pequenas empresas, dentro da vocação de comunidades, incubadas nas ONG's pertencentes à aliança, que se complementem no processo de produção, comercialização e gestão, com o objetivo de inserir jovens e adolescentes em situação de risco social, com o apoio de jovens universitários, tendo como premissa a articulação do Desenvolvimento Local. Desta forma, acredita-se que poder-se-á gerar emprego e renda para

a juventude da periferia e para o jovem da universidade, além de estar trabalhando o fomento da responsabilidade social.

Os grandes agentes para viabilização dessa proposta são os jovens de periferia e universitários, trabalhando e potencializando a concepção e manutenção duradoura dos seus próprios novos negócios; as ONG's encravadas nas periferias, que detêm espaços e equipamentos ociosos para incubação desses negócios; a tecnologia da informação, a fim de gerenciar todo esse processo de forma eficaz e profissional; uma boa equipe gerencial para ajudar na competitividade de mercado dos negócios estruturados e uma matriz de parceiros para realizarem um investimento mínimo no projeto.

A proposta da Teia de Luz busca ativos e estruturas existentes para trabalhar de forma sistemática uma solução para a problemática da geração de trabalho e renda para a juventude, e conseqüentemente, do primeiro emprego. Primeiro, transforma-se ONG's, membros da Aliança societária, em uma escola profissionalizante e incubadora de negócios, cada uma especializada em um setor da economia, que, por sua vez, também é a vocação da comunidade onde está localizada. Nessa ONG, desenvolve-se o protagonismo dos jovens excluídos e universitários que enfrentam a mesma dificuldade do primeiro emprego. Esse processo possibilita uma incubação eficaz e a formação de redes de pequenas empresas organizadas em Clusters. Portanto, cada ONG incubadora lança no mercado pequenas empresas especializadas por setor da economia, utilizando jovens qualificados em programas vivenciais de educação profissionalizante voltadas para o empreendedorismo, para buscar oportunidades de mercado.

Estas pequenas empresas adotam um padrão de gestão em rede, que visa garantir fatores de competitividade, para que os pequenos empreendimentos não deixem de existir nos primeiros anos de vida e possam competir no mercado global, como: economia de escala; tecnologias compartilhadas; marca forte, aumento do poder de negociação com os fornecedores; acesso ao crédito; etc.

Com estes fatores garantidos é possível a pequena empresa competir e ganhar espaço no mercado das grandes empresas, distribuindo o lucro dos grandes negócios entre pequenos produtores em rede. Isto permite a geração de emprego, desconcentração da renda e ampliação do consumo, além da formação de um mercado interno entre os negócios, através da criação de instrumentos de troca de produtos e serviços entre as pequenas empresas, permitindo-se, desta forma, a destinação de parte da produção dos negócios, para a inclusão social de pessoas sem rendas, como os familiares dos jovens de periferia ligados aos negócios. Por esta forma, reforça-se e fomenta-se também a responsabilidade social de todos os empreendimentos surgidos das incubadoras sediadas nas ONG's da periferia.

O quadro abaixo relaciona as incubadoras que fazem parte do Projeto Teia de Luz.

Quadro 2- Incubadoras pertencentes ao Projeto Teia de Luz – Comunidade Empreendedores de Sonhos

Incubadora de Reciclagem	Empresas geradas: Coleta Seletiva de Materiais, Produção de Papel Reciclado, Embalagens, Material para Eventos, Papelaria, Artesanato, Revestimento.
Moda Jovem - Cajuru - Curitiba	Criadas 20 empresas de confecção e moda, com aproximadamente 8 jovens por empresa, gerando 160 postos de trabalho diretos.
Incubadora Vilamar	Incubação de cinco negócios na área de informática: manutenção, treinamento, desenvolvimento de sites e design, desenvolvimento de sistemas e editoração e multimídia.
Incubadora Arte de Viver	Agricultura Orgânica: criação de 16 micro-empresas, 48 postos de trabalho diretos e 24 postos de trabalho indiretos de jovens de 18 a 29 anos.
Incubadora MH20	Desenvolvimento de três negócios: Ateliê, Estúdio e Produtora de Eventos. Incubação de 24 jovens, que serão os gestores nas empresas, além de 129 jovens que estarão prestando serviços aos negócios.
Incubadora CIDI	Quatro microempresas na área de serviços: empresa de tele-serviços, serviços de pintura e reforma predial, tele-entrega e pequenos fretes e serviços de divulgação.

As atividades principais da CES estão em torno da identificação, coordenação e fiscalização de cadeias produtivas onde existem grandes potenciais para utilização do seu conceito de cluster social. Entre as principais atividades destacam-se:

- i. Mapeamento dos setores econômicos por Estado e pelo município
 - a. Alta rentabilidade;
 - b. Setores estratégicos para competitividade da economia do estado;
 - c. Setores em crescimento no mercado mundial, baixo nível de concorrência e menores barreiras de entrada;
 - d. Novas oportunidades de negócios, para PME's flexíveis e competitivas.
- ii. Identificação da vocação da região
 - e. Priorização de comunidades excluídas através de estudos sócio-econômicos;
 - f. Identificação de potenciais ONG's - incubadoras;
 - g. Mapeamento de parque produtivo da ONG's pré-selecionadas;

- h. Identificação de tipo de empresas concentradas na região.
- iii. Capacitação da ONG como incubadora
 - i. Capacitação dos dirigentes;
 - j. Definição do modelo de gestão da incubadora com metas e indicadores;
 - k. Estruturação do parque produtivo;
 - l. Implantação do sistema de administração pela Internet;
 - m. Educação para participação da comunidade.
- iv. Incubação dos negócios (aprendizagem)
 - n. Seleção dos times de negócios (jovens da comunidade);
 - o. Definição dos planos dos negócios incubados;
 - p. Qualificação dos jovens como técnicos e gestores pelos universitários;
 - q. Apoio na comercialização;
 - r. Formação e gerência do fundo da incubadora;
 - s. Encaminhamento de jovens para o mercado de trabalho.
- v. Lançamento dos negócios
 - t. Definição de metas e objetivos a serem alcançados;
 - u. Fornecimento de linhas de micro-crédito;
 - v. Aquisição do parque produtivo e do local de funcionamento;
 - w. Contratos com clientes, fornecedores, franquias e outros negócios do Cluster;
 - x. Criação e desenvolvimento de uma marca única do projeto.

Em consequência desse trabalho a CES já identificou oito mercados potenciais que serão explorados em conjunto com seus parceiros e financiadores. Os setores econômicos a serem trabalhados são: Agricultura Orgânica, Informática, Turismo, Reciclagem, Indústria Cultural para Jovens, Design, Confecção, Artesanato e Serviços Profissionais.

4. ANÁLISE DO CASO

A CES utiliza-se dos conceitos de comércio justo, sua missão e área de atuação estão voltadas para a diminuição das desigualdades sociais por meio do desenvolvimento das comunidades, coordenando jovens empreendedores de comunidades carentes no desenvolvimento de atividades produtivas e criação de pequenas empresas, além de auxiliar ONG's produtoras na administração e escoamento de sua produção, do outro lado a CES procura desenvolver os canais de distribuição de diversos mercados onde existem atividades por ela coordenada, divulgando os conceitos de responsabilidade social e inclusão junto aos consumidores finais e disponibilizando esses produtos com preço justo.

A ONG atua principalmente nos fluxos de promoção, negociação, financiamento e risco e mantendo-se independente nos fluxos de trocas e posse física. A CES é mais que um simples

intermediário dentro do canal de distribuição dos produtos de comércio justo. Ela atua como um centro estratégico, visto que, desenvolve os produtores e os capacitam, busca mercados para a comercialização de produto, desenvolve políticas de comercialização, marca, e também desenvolve sistemas de franquia com a finalidade do comércio justo. Essa atuação tem efeitos positivos para os produtores, pois lhes garantem preços justos, formas de escoar suas produções, consultoria técnica na gestão do negócio e oportunidades de empregos para jovens das comunidades carentes. As possíveis desvantagens são minimizadas pela confiança mútua formada entre os membros dos canais e dos princípios do comércio justo.

Por fim, a CES é uma organização de comércio alternativo que atua de forma mista, ou seja, como coordenadora do canal e também certificadora, à medida que busca parcerias para financiar os incubados e na utilização de convênios junto a universidades e governos para apoiá-los.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As OCA's funcionam como centros estratégicos dentro de uma cadeia produtiva para enfatizar conceitos de comércio justo. A contribuição desse trabalho exploratório foi a descrição dos conceitos envolvidos no comércio justo e no relacionamento desses com princípios de canais de marketing e redes de relacionamento. A organização estudada, a "Comunidade Empreendedores de Sonhos", reflete em suas atividades uma organização de comércio alternativo e ilustra de forma clara a aplicação dos conceitos discutidos, como o de luta por mudanças nas regras e práticas no comércio convencional.

Organizar a cadeia produtiva baseando-se em conceitos de comércio justo pode ser uma forma socialmente responsável de organizar um canal de marketing por um centro estratégico como foi demonstrado pela ONG pesquisada a campo.

Este trabalho tem a limitação de servir apenas como ponto de partida sobre a situação das organizações de comércio alternativo no Brasil. O estudo realizado ilustra o caso previamente escolhido e, portanto não pode ser generalizado para outras ONG's e empresas envolvidas no comércio justo. No intuito de colaborar com estudos futuros, os autores sugerem estudos para levantar o número de OCA's no país, os setores de atuação dessas organizações, quais produtos e serviços comercializados e por último o grau de aceitação e diferenciação percebido pelos consumidores desses mercados.

REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J. E. **Parcerias: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. Peter Drucker Foundation- São Paulo. Editora Futura, 2001.
- BRENNAN, R.; TURNBULL, P. W. **Adaptations in Buyer-seller Relationship**. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. W. **Network Dynamics in International Marketing**. International Business & Management. Pergamon. Oxford: 1998.
- CHEUNG, M; TURNBULL, P. **A Review of the Nature and Development of Inter-organizational Relationships: A Network Perspective**. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. W. **Network Dynamics in International Marketing**. International Business & Management. Pergamon. Oxford: 1998.
- COUGHLAN, A et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. Bookman: São Paulo, 2002.
- DICKSON, Maarsha; LITRELL, Mary. **Alternative Trading Organizations: Shifting Paradigm in a Culture of Social Responsibility**. Human Organization. Vol. 56, n3 Outono, 1997 p. 344-352
- FORD FOUNDATION; CEATS; FIA-USP. **Workshop: Alianças estratégicas intersetoriais**. São Paulo: 08/2002.
- FORD, D; McDOWELL, R; TOMKINS, C. Exploring Relationship Strategy. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. W. **Network Dynamics in International Marketing**. International Business & Management. Pergamon. Oxford: 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Prentice Hall - São Paulo, 2000.
- GADDE, L. E. **Suplly Network Strategies. 199?. (Texto da apostila)**.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Ed. Publifolha, 2002.
- LECLAIR, Mark. S. **Fighting the tide: Alternative Trade Organizations in the Era of Global Free Trade**. World Development. Vol. 30, N°. 6, p. 949-958, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa 2002 de Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo, 2002.
- MCINTOSH *et al.* **Cidadania Corporativa: Estratégias Bem-Sucedida para a Empresa Responsáveis**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

NETO, Arcanjo Ferreira de Souza. **Compreendendo o Processo de Escolha do Consumidor Utilizando Dois Modelos Cognitivos: Um Estudo Comparativo no Setor de Serviços.** In: EnANPAD 2003.

NICHOLLS, Alexander. J. **Strategic Options in Fair Trade Retailing.** Vol 30, Nº1, p. 6-17, 2002.

O'BRIEN, Chris. **2002 Report on Fair Trade Trends in the U. S. & Canada.** Fair Trade Federation. April, 2002.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento de; GOUVEA, Maria Aparecida; GUAGLIARDI, Jose Augusto. **A Influência da Responsabilidade Social nas Decisões de Compra de Produtos de Conveniência.** In: EnANPAD, 2004.

OXFAM International. **Rigged Rules and Double Standards: Trade, Globalization and fight against poverty.** Boletim Oxfam, 1999.

---. **Time to Make Fair Trade in 2003.** In: <www.oxfam.org> acesso em junho de 2003.

PINEDA, Orlando L. **El Comercio Justo en Europa: Evolución, funcionamiento, estructura institucional y tendencias.** CIAT, 2000.

TALLONTIRE, Anne. **The guide in developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises.** November, 2001. In: <<http://www.nri.org/nret/worldbank.pdf>>. Acesso em junho de 2003.

WADDELL, Steve. **Fair Trade and the International Federation of Alternative Trade: Focusing upon implementation.** Fair Trade Conference Case. Boston, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

---. **Pesquisa Anual de Serviços – 2002.** IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). In: <www.ibge.gov.br> acesso em novembro de 2004.