



AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA REDE JUSTA TRAMA COMO UM FATOR DE SUCESSO NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DO ALGODÃO ECOLÓGICO

Marília Bonzanini Bossle*

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
marilia.bossle@ufrgs.br

Luís Felipe Machado do Nascimento

Doutor em Economia e Meio Ambiente pela Universität Gesamthochschule Kassel, Alemanha
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
nascimento@ea.ufrgs.br

RESUMO

O comércio justo visa estabelecer uma relação comercial e de cooperação entre os elos de uma cadeia produtiva, estimulando a produção sustentável e promovendo ganhos proporcionais entre os envolvidos. Estudos anteriores analisaram outros aspectos do processo de produção do algodão agroecológico. Este trabalho teve por objetivo analisar a comercialização dos produtos da Justa Trama, bem como as relações entre os elos finais desta cadeia de produção. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com visitas à sede da Justa Trama, em Porto Alegre, e entrevista com a sua presidente. A entrevista seguiu um roteiro com perguntas abertas que abordaram aspectos relacionados à comercialização dos produtos da cadeia e sobre como se dá a relação entre produtores, comerciantes e consumidores. O estudo permitiu identificar que as trocas realizadas na cadeia vão além das transações de mercado. A aprendizagem, disseminação do conhecimento e transparência nas relações apareceram como fortes características das organizações. A Justa Trama exerce um papel muito importante na comunidade onde está inserida. Com relação à comercialização dos produtos a maior parte das vendas são feitas em lojas alternativas ou feiras temáticas. Destaca-se o papel dos consumidores para o crescimento do comércio justo e da Justa Trama.

Palavras-chave: Comércio justo; Cadeia do algodão agroecológico; Relações interorganizacionais; Orgânicos; Desenvolvimento sustentável.

INTRODUÇÃO

O comércio justo é o termo utilizado para as relações comerciais que visam estabelecer cooperação entre os elos de uma cadeia produtiva, estimulando que a produção seja de forma sustentável, com responsabilidade socioambiental. No comércio justo o consumidor não adquire apenas um produto, ele estabelece vínculos com os produtores e faz questão de saber a origem dos produtos e as condições socioambientais em que foram produzidos.

No Brasil a proposta de comércio justo é ainda incipiente, mas já existem experiências com bons resultados. Um exemplo disto é o caso da organização denominada “Rede Justa Trama”, que estimula a inclusão social de produtores de algodão agroecológico e dos demais elos da cadeia. O algodão agroecológico se diferencia do tradicional por não utilizar insumos químicos no processo de produção e por ser intensivo em mão-de-obra.

Ao nível global, o algodão orgânico é produzido em cerca de 20 países, liderados pela Índia (11%) e entre eles o Brasil. São mais de 218 mil produtores em 324, 5 mil hectares. A produção de algodão orgânico representa 0,7% da produção mundial (Organic Trade Association, 2012) e no nordeste do Brasil, cerca de 1.000 famílias produzem o algodão agroecológico em cinco Estados em uma área de 1,3 mil hectares (Vialli, 2014).

A cadeia que forma a organização Rede Justa Trama é formada por produtores e cooperativas de quatro regiões do Brasil, incluindo agricultores, agrônomos, costureiras, designers, artesãos e parcerias internacionais. São mais de 700 associados. Esta cadeia inicia com a produção de algodão agroecológico nos estados do nordeste do Brasil. A produção do fio e do tecido é realizada por uma cooperativa em Minas Gerais e o produto final, que são roupas, bolsas, calçados e adornos, é feito por cooperativas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Nestes produtos são incorporados componentes não madeiráveis da Amazônia, como por exemplo, sementes de árvores desta região.

Estudos anteriores analisaram aspectos como o processo de produção do algodão agroecológico (Kogg, 2003), a organização das cooperativas de costureiras e suas ações empreendedoras (Maurer & Silva, 2011; Riva, Souza, Souza Filho, Paes & Rosa, 2012) e natureza híbrida das organizações e processos de aprendizagem (Turcato, Barin-Cruz & Pedrozo, 2012). Este trabalho complementa esses estudos, e teve por objetivo analisar a comercialização dos produtos da Justa Trama, bem como as relações entre os elos finais desta cadeia de produção. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com visitas à sede da Justa Trama, em Porto Alegre, e entrevistas com a sua presidente.

Foram realizadas duas visitas na Justa Trama, em Porto Alegre e uma entrevista com a presidente da Justa Trama. A entrevista seguiu um roteiro com perguntas abertas, dando liberdade à entrevistada para falar à vontade nas respostas. As perguntas foram elaboradas com base na revisão

de literatura sobre o comércio justo, inovação e gestão em cadeias. As questões abordam aspectos relacionados à comercialização dos produtos da cadeia e sobre como se dá a relação entre produtores, comerciantes e consumidores. Além disso, foram analisados dados secundários da organização, como seu estatuto, *site* e folhetos informativos, além dos estudos mencionados que trabalharam com outros enfoques para a análise da mesma cadeia.

A produção do algodão ecológico da cadeia estudada é vendida para a Rede Justa Trama e para a organização Tênis, que produz tênis e bolsas também dentro dos princípios do comércio justo. Porém, ainda que a produção desta seja realizada no Brasil, não só a matéria-prima, mas também os produtos finais, todas as mercadorias são exportadas para seus escritórios europeus e não existe a comercialização dos seus produtos no Brasil.

A seguir são discutidos os conceitos que sustentam as análises feitas sobre a Rede Justa Trama. Na sequência é descrita a forma de organização e o processo de comercialização da Rede Justa Trama e, no final, são feitas as considerações finais.

INOVAÇÃO E GESTÃO EM CADEIAS

Ao estudar o comércio justo, as questões relacionadas à inovação de produtos e processos e à gestão da cadeia e das suas relações interorganizacionais ficam em evidência. Considerando que devido a sua característica o ambiente vai compreender uma série de organizações, somos levados a novas questões que induzem uma maior preocupação com o nível interorganizacional. Essas relações podem ser definidas como ligações, estabelecidas social ou economicamente, entre organizações (ou pelos indivíduos em nome da organização). Dessas ligações, se supõe que se desencadeie uma espécie de troca que vai além da simples transação de mercado (Forgues, Frechet & Josserand, 2006).

Com a nova forma de transacionar no mercado, é necessário um novo método de gerenciamento da cadeia que inclua os novos princípios. O gerenciamento de uma cadeia de acordo com os conceitos do comércio justo pode ser feito com base no enfoque de cadeias de suprimento e cadeias de valor. O foco é o gerenciamento das relações para atingir um resultado maior para todas as partes da cadeia (Christopher, 2007).

A Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos pode também gerar mais valor para as relações e para os recursos interorganizacionais, sustentando uma vantagem competitiva maior através da colaboração nas questões sociais e ambientais (Gold, Seuring & Beske, 2010). Já Beamon (2005) contribui com o conceito de “Consciência Ambiental para a Gestão da Cadeia de Suprimentos” (CAGCS).

No conceito de desenvolvimento sustentável, está definido que este é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de prover as gerações futuras (World Commission On Environment And Development, 1987). Estas necessidades

referidas no conceito são dinâmicas e por isso não é possível prevê-las com exatidão (Hellström, 2007; Newman, 2005; Vollenbroek, 2002). Considerando esse fator, o desenvolvimento sustentável deve ser um processo contínuo de mudança. Assim, o desenvolvimento sustentável se adequa aos conceitos de comércio justo, por este ser uma mudança do paradigma dominante, onde os elos da cadeia são assíncronos e há a falta de uma visão sistêmica da cadeia.

Os objetivos da sustentabilidade requerem uma interação mais próxima entre as firmas envolvidas em uma cadeia, assegurando simultaneamente os bons desempenhos econômicos, sociais e ambientais em todo o ciclo de vida do produto. Isso implica um maior número de critérios de desempenho a ser alcançado do que na cadeia de suprimentos convencional, por isso a importância das relações interorganizacionais. A confiança mútua é um resultado das interações de longo prazo entre os parceiros da cadeia de suprimentos (Gold, Seuring & Beske, 2010).

As competências chave e os recursos que facilitam a geração de um produto verde e a gestão sustentável da cadeia de suprimentos são: i) equipe multidisciplinar; ii) relação de colaboração com os fornecedores; iii) entendimento das questões ambientais pelo pessoal de compras; iv) capacitação técnica para o pessoal de compras; v) princípios e critérios globais para as compras (Gold, Seuring & Beske, 2010).

Schumpeter (1912) dividia a economia em dois momentos, o momento estacionário ou de equilíbrio e o momento de desenvolvimento ou evolução, que é onde ocorre a inovação. Schumpeter classificou a inovação em cinco tipos: (1) a introdução de um novo bem; (2) a introdução de um novo método de produção, ou de um método utilizado em outro ramo que ainda não seja usado no setor em questão; (3) a abertura de um novo mercado; (4) a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semi-manufaturados; (5) a realização de uma nova organização de qualquer indústria (Schumpeter, 1934, p. 66 como citada em Hellström, 2007).

Dessa forma, o caso do algodão pode ser considerado uma inovação pois coloca um novo produto, o algodão agroecológico, cria um novo mercado e um novo jeito de organização da cadeia. Esta organização é feita de forma mais justa e igualitária permitindo que todos os elos sejam melhor remunerados pelo seu trabalho e que tenham um melhor conhecimento de toda a cadeia e de suas relações, ou seja, com um sentimento de pertencimento.

Nesse contexto, cabe também mencionar a inovação ambiental ou a eco-inovação. Destaca-se que esta não pode se resumir apenas em ações que visam diminuir o impacto no meio ambiente através da minimização do lixo. Deve também incluir produtos completamente novos, que reduzam o impacto no meio ambiente e contribuam para o desenvolvimento humano. Assim, a inovação deve resultar não só em força econômica, mas também em uma melhor qualidade do meio ambiente, assim como na introdução bem sucedida de uma invenção da sociedade (Hellström, 2007; Vollenbroek, 2002).

A aprendizagem é frequentemente citada como um grande benefício das redes e isso permite uma troca mais rápida das informações e também a criação de conhecimentos e da inovação (importância do papel das redes). A troca de conhecimentos e informações com um grande número de organizações é particularmente adequada quando as organizações estão face a problemas complexos e que exigem habilidades tácitas. Por isso, é difícil dizer que uma só empresa é fonte de inovação, uma vez que é a rede como um todo (Forgues, Frechet & Josserand, 2006).

Assim, destaca-se que os princípios do comércio justo podem ser considerados elementos importantes nas discussões sobre um gerenciamento mais sustentável das cadeias de valor. Já que o objetivo é redistribuir as rendas de maneira equitativa entre os vários atores envolvidos, esse modo de organização surge como uma prática de organização mais sustentável (Auroi, 2003).

O transporte das mercadorias também é uma questão que deve ser pensada. Considerando que o objetivo principal do comércio justo é desenvolver produtores marginalizados, de forma a mitigar a desigualdade, o transporte aos países desenvolvidos, que são os consumidores e geralmente estão geograficamente distantes dos países produtores, percorre longas distâncias, um desafio aos critérios de desenvolvimento sustentável (Renard, 2005).

Dessa forma Beamon (2005) destaca que a Consciência Ambiental para a Gestão da Cadeia de Suprimentos está alinhada com a segurança, saúde e bem estar dos atores envolvidos, o que implica a sustentabilidade na cadeia e a preocupação com os interesses da atual e das futuras gerações. Assim, em termos de gestão interna da cadeia de suprimentos e *design*, as decisões que mais afetam o meio ambiente são as de localização e de fluxo de materiais. Essas decisões são importantes pois podem afetar o ambiente externo através da emissão de poluentes e do consumo de energia, conforme o Tabela 1 (Beamon, 2005).

Tabela 1.

Decisões que mais afetam o meio ambiente em uma cadeia

DECISÃO	EFEITOS NO MEIO AMBIENTE
Localização Estratégica	Decisões estratégicas devem levar em conta os efeitos no ambiente natural, sem afetar os ecossistemas. Deve-se preocupar com a qualidade de ar, da água, com a poluição sonora e consumo de energia
Fluxo de Materiais	Decisões sobre modos de transporte e movimentação dos materiais

Fonte: Beamon, B. M. (2005). Environmental and Sustainability Ethics in Supply Chain Management. (p. 228). Science and Engineering Ethics, 11, p. 221-234.

Enfim, as consequências positivas de integrar uma cadeia serão rapidamente identificadas em termos de eficiência na alocação, economia de tempo, redução de incerteza, etc. No entanto, uma face negativa aparece também, que é o fato de uma organização ficar muito presa na sua rede

de relações, se fechando ao mundo exterior e perdendo contato com o seu ambiente (Forgues, Frechet & Josserand, 2006).

Algumas vantagens que a organização pode ter participando de uma cadeia: i) melhor acesso a certos recursos: boas relações podem trazer acesso privilegiado a recursos raros ou que variem muito de preço; ii) redução de incerteza: maior acesso a informações; iii) crescimento de sua legitimidade: através de laços formais com organizações já percebidas como legítimas ou com um reconhecido prestígio. Um exemplo são as organizações que buscam certificações (Forgues, Frechet & Josserand, 2006).

As vantagens não são exclusivas, uma mesma relação pode beneficiar a obtenção de recursos, informações e legitimidade. Outro fator destacado é a imitação que uma empresa faz da outra, para diminuir a incerteza – conceito de isomorfismo ligado à teoria neo-institucional (Forgues, Frechet & Josserand, 2006).

Assim, destaca-se também a necessidade de visão sistêmica da cadeia, onde cada ator que realizar uma ação deve saber que atingirá a cadeia como um todo. Ampliando essa ideia, a cadeia de suprimentos poderia ser conhecida como uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas, informações dos fornecedores para o cliente final (Christopher, 2007).

Uma questão crítica é encontrar os procedimentos de produção que atendam a demanda de consumo no mercado global e ao mesmo tempo, promover impactos positivos na cadeia de valor, tanto em aspectos sociais como ecológicos. Isso enfatiza a importância de tornar as cadeias mais verdes através da ênfase na gestão da cadeia de suprimentos (Vermeulen & Ras, 2006).

As normas do comércio justo exigem que todos os elos da cadeia atendam as exigências mínimas para a obtenção da certificação e que adotem a filosofia da melhoria contínua. Ou seja, o exercício de estar constantemente em conformidade com as normas estimula o aprimoramento contínuo das condições de trabalho, qualidade do produto, assim como da sustentabilidade ambiental das suas atividades. Além disso, o investimento no desenvolvimento da organização e no bem-estar dos trabalhadores é estimulado (Fair trade Labelling Organization [FLO], 2010).

A partir da revisão da literatura estudada, foi possível verificar que, conforme Christopher (2007) destaca, existe a necessidade de uma visão sistêmica da cadeia, onde cada ator que realizar uma ação deve saber que atingirá a cadeia como um todo. Podemos fazer uma analogia disso com os consumidores, que também, através de seus atos podem influenciar a cadeia como um todo. A Figura 1 ilustra esse esquema, mostra a pressão que os consumidores podem fazer nas empresas para que atuem com responsabilidade socioambiental. Através da compra de um produto de comércio justo, os consumidores podem beneficiar toda a cadeia, até o produtor.

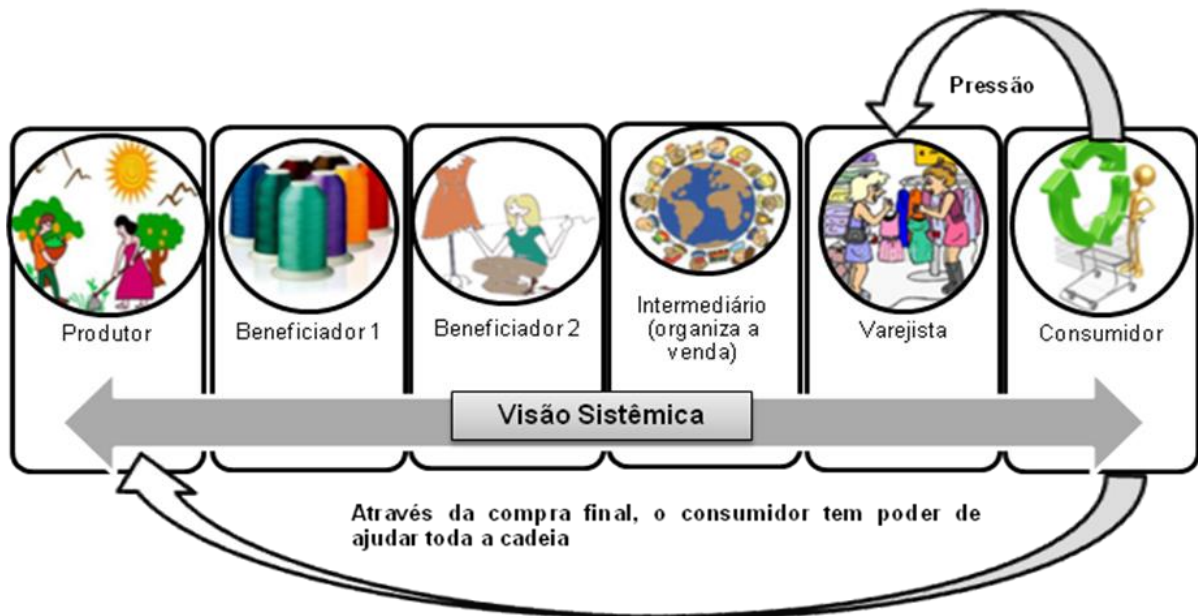


Figura 1. Pressão e poder dos consumidores e necessidade de visão sistêmica da cadeia
Fonte: Elaborado pelos autores com os resultados da Pesquisa

Na próxima seção, será descrita a organização “Rede Justa Trama” com a apresentação dos resultados relacionados à comercialização dos produtos e a relação entre produtores, comerciantes e consumidores.

A REDE JUSTA TRAMA

As visitas e entrevistas foram realizadas na sede da Justa Trama, que está localizada em um anexo da Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (UNIVENS) em Porto Alegre. Essa proximidade física tem relação com a semelhança de valores e do histórico em relação à formação da cooperativa e da rede Justa Trama. Assim, para falar sobre a Justa Trama é interessante escrever brevemente sobre a formação da Cooperativa Univens.

A Univens se concretizou a partir de uma demanda social e econômica de mulheres do bairro Sarandi em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Foi fundada em maio de 1996, por mulheres, entre 18 e 70 anos, que resolveram formar a Cooperativa para ser uma alternativa de trabalho e renda. A cooperativa Univens apresenta de forma clara no seu estatuto os seus objetivos sociais. São enfatizados aspectos como participação nos rendimentos, melhoramento de vida, relações de amizade, solidariedade e união. Além disso, estão incluídas questões como capacitação profissional das cooperadas, assim como aprimoramento das técnicas e dos equipamentos para a produção.

A relevância social da cooperativa Univens e da Justa Trama são apontados pela Presidente da Justa Trama como projetos que auferem várias consequências positivas. Além das decorrentes da sua própria atividade, ainda serve de estímulo para novos projetos e ramificações. No bairro onde

estão localizados em Porto Alegre, são trabalhados os problemas com drogas, por exemplo com o *crack*, que causou vários danos naquela sociedade. Além disso, contam com outras iniciativas que derivam das necessidades das trabalhadoras e da comunidade, como um sistema de creche conveniado com a prefeitura e um centro de convivência.

A Justa Trama começou a se formar em 2004 e teve o lançamento dos seus produtos em outubro de 2005, em um evento no Espaço Criança Esperança, na cidade do Rio de Janeiro (Metello, 2007). A Justa Trama é uma rede composta de várias cooperativas que compõem a Cadeia Ecológica do Algodão Solidário, conforme ilustrado na Figura 2.

O algodão é cultivado em nove municípios com sede em Tauá no Ceará, os agricultores familiares articulados pela Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá (ADEC) plantam e colhem o algodão agroecológico empregando as técnicas de conservação do meio ambiente, preservando o solo, a água e a biodiversidade, sem uso de agrotóxicos. Existe também plantação do algodão em Moreira Sales, no Paraná. O fio e o tecido são produzidos pela Cooperativa de Produção Textil de Pará de Minas (Coopertextil) em Pará de Minas, Minas Gerais. A Coopertextil conta com 289 cooperados, sendo aproximadamente 60 % mulheres.

A confecção das roupas acontece em três estados do Brasil: em São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Na Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus (Coopstilus) em Santo André, SP, são vinte e três cooperadas que são responsáveis pelas roupas infantis. A Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí (Fio Nobre) é composta de vinte cooperados e são responsáveis pelo desenvolvimento do design e confecção das roupas em tecido com detalhes artesanais, peças em tricô e bolsas em tear. A Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (Univens), está localizada em Porto Alegre, conta com vinte e seis cooperados e agrega os serviços de serigrafia e bordado, costura e confecciona peças masculinas e femininas em escala.

A Cooperativa de Trabalho dos Artesãos de Rondônia (Cooperativa Açaí) é composta de setenta cooperados e tem como principais produtos a reciclagem e os trabalhos em coco, madeira e sementes. Os cooperados coletam e beneficiam sementes da Amazônia e as transformam em botões, colares e outros acessórios que acompanham as roupas da Justa Trama.

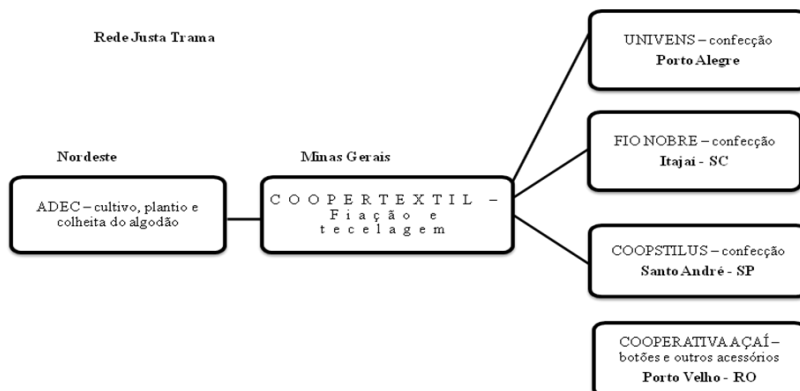


Figura 2. Rede Justa Trama – A Cadeia Ecológica do Algodão Solidário
Fonte: Elaborado pelos autores com os resultados da Pesquisa

Dessa forma, o trabalho da Rede Justa Trama e a proposta que é oferecida aos clientes é de que junto com a roupa da Justa Trama, o consumidor estará contribuindo com um projeto e uma cadeia que inclui muitos trabalhadores. A mensagem que a Justa Trama quer passar aos clientes, é que ao adquirir uma peça da Justa Trama, o cliente estará levando consigo os ideais de solidariedade e cooperação, de sustentabilidade ambiental e de comércio justo (Justa Trama, 2010). Seguem, nas próximas seções, os resultados das visitas e entrevistas.

Comercialização da Justa Trama

A Justa Trama trabalha com quatro formas de venda, como pode ser visto na Figura 3: i) pela internet; ii) em feiras e lojas alternativas; iii) venda direto ao consumidor na sede da organização em Porto Alegre; e, iv) pelo telefone, onde são realizadas encomendas de produtos da página na internet e produtos corporativos.

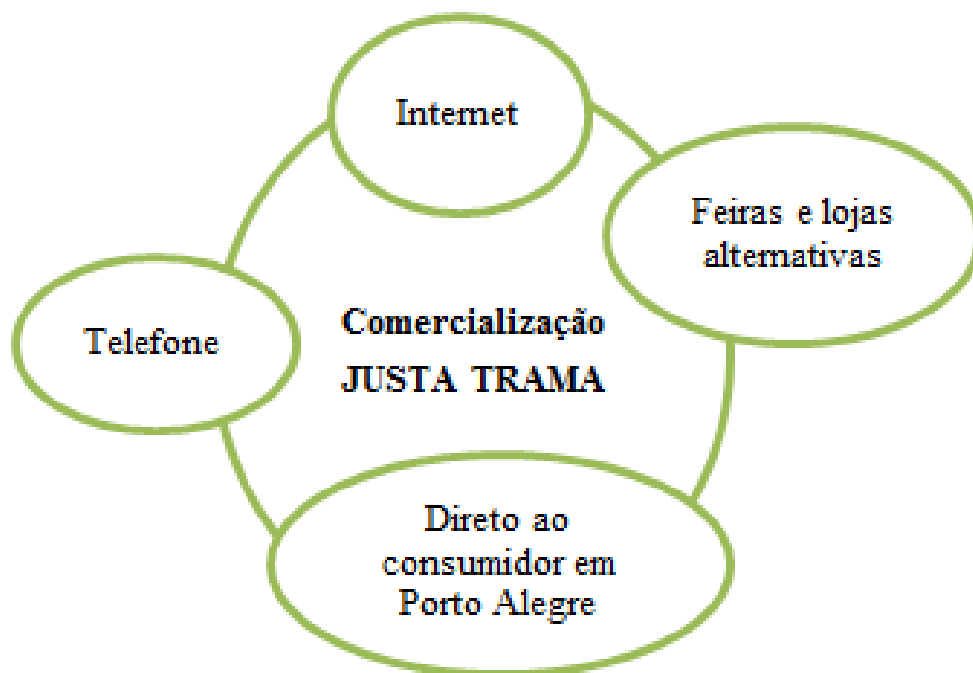


Figura 3 Formas de Comercialização dos produtos finais da Justa Trama
Fonte: Elaborado pelos autores com os resultados da Pesquisa

Nas feiras que a Justa Trama participa, os produtos são expostos e comercializados. Não fazem a venda por catálogo na própria feira, mas o levam para que as pessoas interessadas conheçam os produtos e depois elas podem entrar no site ou telefonar para comprar. Segundo a Presidente da Justa Trama, as feiras têm sido boas oportunidades para “fechar negócios”: “Os negócios se fecham no dia da feira, mas a produção começa depois” (Presidente da Justa Trama).

A Justa Trama trabalha com uma produção constante para manter um estoque mínimo daqueles produtos que estão no site e no catálogo. Possuem também a produção por encomenda, quando são produtos corporativos. Os negócios realizados pela Justa Trama são com organizações bem diversificadas: com rede de lojas; com negócios que estão se colocando no mercado com produtos diferenciados e fazem uma encomenda pequena; às vezes com pessoas, através de relações pessoais que mesmo sem necessariamente ter um ponto de comercialização, compram uma determinada quantidade para fazer uma venda direta às pessoas.

A Justa Trama também participa de feiras no exterior. Além de participar com a venda do produto pronto, a Justa Trama está estudando a possibilidade de vender partes da produção. Por exemplo, vender tecido e o fio, pois assim fortalece a Justa Trama como um todo, mas de modo especial a produção do fio, do tecido e do algodão. Essa parceria está acontecendo sobretudo com a Itália, que é o seu parceiro mais próximo na Europa. Em contrapartida a essa comercialização da matéria prima, a instituição italiana vai abrir espaço para a Justa Trama também colocar o seu produto acabado para a venda: “Com eles hoje temos uma parceria, a gente vende o fio e em contrapartida eles estão nos ajudando a nos capacitar para melhorar a qualidade na produção das peças. É uma via de mão dupla” (Presidente da Justa Trama).

Os italianos auxiliam inclusive na parte de pesquisa e desenvolvimento. Esse auxílio foi muito importante uma vez que, segundo a Presidente da Justa Trama, a organização já sofreu muito com a prepotência de profissionais dessa área: “De eles acharem que a gente nasceu para ser trabalhador, de sentar em uma máquina e costurar, e que não pode criar e que isso tem que ser feitos pelos outros” (Presidente da Justa Trama). Com essa parceria, a Justa Trama quer quebrar essa lógica de que existe uma hierarquia de poder e conhecimento. A ideia é mostrar que cada uma das partes é importante e fazer com que todos consigam se sentir integrados no processo. Nessa construção, os parceiros da Itália sempre se posicionaram dessa maneira, como alguém que se une para que juntos possam desenvolver cada vez mais a marca e o conceito de comércio justo.

Os consumidores da Justa Trama também são bem variados. Segundo a Presidente da Justa Trama: “muitos tem um perfil mais de pessoas que acreditam em um mundo diferente, que acreditam na sustentabilidade, em produtos alternativos e se sentem atraídas por isso. São pessoas que acreditam na ideia”. Além disso, também tem um perfil de consumidores que gostam do produto em si, que se identificam e o comprariam mesmo se eles não tivessem o apelo ecológico.

Relações entre Produtores, Comerciantes e Consumidores da Justa Trama

As empresas que procuram se relacionar e comercializar com a Justa Trama não são as empresas capitalistas. São lojas ou organizações alternativas que se identificam com o tema. Segundo a Presidente da Justa Trama, existem motivos importantes pelos quais a Justa Trama não consegue fechar negócios com as grandes redes de lojas. A valorização de todos os elos da cadeia, com uma remuneração justa e o respeito entre as partes envolvidas deve prevalecer sempre:

Um dos princípios que a gente trabalha é que não haja exploração de um processo sobre o outro. Então, o agricultor, quem faz o fio, quem confecciona deve ganhar de forma justa. Mas aí, no mercado, parece que essa ordem não quer prevalecer. Então, tem alguns negócios que a gente começa a fazer, aí é uma pessoa intermediária, ela quer fazer uma compra grande para ela ganhar esse mesmo tanto que todo esse processo de produção e colocar numa loja com mais outro valor igual no processo de comercialização. Aí, não fecha negócio. Porque se é para a gente reproduzir todo o mesmo modelo do sistema, não vale a pena todo o esforço despendido na cadeia. E eles também não se submetem ao valor, que é o valor que a gente está comercializando. Então, é por isso que ela (a Justa Trama) acaba ficando muito mais em espaços alternativos. Ainda bem que esse mercado alternativo está crescendo (Presidente da Justa Trama).

Considerando o processo inteiro, quase toda a cadeia é formada por parceiros solidários, menos o transporte: “O transporte é uma questão para o futuro. No transporte usa a logística que tá dada” (Presidente da Justa Trama).

A comunicação na cadeia é feita permanentemente, a transparência na comunicação é muito valorizada pela Justa Trama. São realizadas duas a três reuniões por ano, nos elos, cada vez em algum lugar diferente. A comunicação também é feita por internet e telefone: “a gente se comunica permanentemente, sobretudo por email” (Presidente da Justa Trama). Entre as costureiras, também existe um senso forte de coletividade, quando uma descobre uma nova técnica passa para as outras imediatamente.

A Justa Trama tem projetos com instituições de fomento: eles tem um projeto com o Sebrae, de apoio e capacitação; tem um projeto com a Fundação Banco do Brasil, para poder facilitar algumas viagens. Mas o processo produtivo é sustentado pela própria cadeia. O algodão, a fiação e a tecelagem são pagos com o dinheiro gerado pela cooperativa, com a produção das peças, assim como a confecção. Mas, algumas atividades externas, são apoiadas realmente com apoiadores externos de dentro do Brasil ou mesmo de fora, como por exemplo para ir em feiras internacionais: “no futuro a gente vai poder fazer por conta, mas hoje ainda a gente precisa de apoio” (Presidente da Justa Trama).

Com relação à matéria prima, segundo a Presidente da Justa Trama, a quantidade é suficiente para a produção: “Ainda não tivemos falta. A gente está tentando andar conforme o mercado. Equilíbrio entre o que a gente planta e equilíbrio entre o que o mercado vai pedir” (Presidente da Justa Trama). A Justa Trama pretende investir em um grande plano de *marketing* afim de captar mais consumidores para o comércio justo. A divulgação dos produtos se dará através

dos meios de comunicação, cartazes, *folders*, adesivos, materiais em TV, para que a marca seja cada vez mais reconhecida.

Além disso, a Presidente da Justa Trama está sempre em busca de novidades para o desenvolvimento do produto. Atualmente, eles trabalham com o algodão marrom e natural do Ceará, mas ela está vendo como ter outros tipos de algodão. Por isso que estão plantando no Mato Grosso do Sul, para ter algodão verde. No Peru, é desenvolvido o algodão lilás e ela está vendo a possibilidade de trazer essa semente para cá.

Parceria da Justa Trama com a Itália.

A parceria com a Itália surgiu através do interesse deles no nosso produto, mais especificamente, no algodão orgânico: “Eles nos procuraram, chegaram até a gente. Acho que está sendo a parceria mais consistente que nós temos” (Presidente da Justa Trama). Eles trabalham a partir dos princípios do comércio justo e estão monitorando o surgimento de um grupo mais alternativo, que organiza os artesãos para trabalhar roupas diferentes. Eles entenderam e se identificaram com a ideologia da Justa Trama, viram que é importante que o conceito cresça na Itália, mas que aqui no Brasil também precisa se fortalecer. Além disso, a parceria é importante para o incremento de qualidade para os produtos da Justa Trama, assim como melhoria da qualificação profissional das colaboradoras:

Então, se construiu essa relação e está muito interessante, mesmo. E ainda mais que eles são os caras, os experts na área da moda, da criação, dos acabamentos perfeitos, que é o que a gente quer buscar (Presidente da Justa Trama).

A parte de pesquisa e desenvolvimento de produtos passou por três estágios, conforme a Figura 4. O primeiro estágio, era a própria Justa Trama que desenvolvia as peças. Em um segundo momento, era um *designer* profissional e agora a gente está com essa parceria da Itália pois foi entendido que é possível ter a criação própria e o constante aperfeiçoamento como profissionais, desde que essa construção seja feita de forma coletiva. Os italianos nos auxiliam com muita capacitação onde as costureiras podem sentir o toque do tecido, começar a se apropriar mais e se sentir mais profissional mesmo. Essas capacitações são feitas no dia-a-dia: “E é isso, sentando na máquina, sabe, fazendo aquela capacitação no dia-a-dia. Não é aquilo onde para tudo, vai fazer um cursinho e depois volta para ver se funcionou ou não” (Presidente da Justa Trama).



Figura 4. Estágios da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Justa Trama

Fonte: Elaborado pelos autores com os resultados da Pesquisa

Esse apoio de *design* dos italianos está estimulando que as costureiras a desenvolvam novas técnicas e para que aperfeiçoem os acabamentos das peças. Segundo a Presidente da Justa Trama, muitas vezes é só o jeito de fazer, às vezes não é nem ter uma máquina nova. Existem investimentos em algumas máquinas, por exemplo, “uma Elastiqueira para fazer uma bainha mais acabada”, porém, conforme o modo como é feita uma bainha pela costureira, é atribuída uma certa qualidade para a peça ou não: “Então, é esse buscar. É buscar o lado avesso da peça, não só o lado que aparece, mas o outro lado” (Presidente da Justa Trama).

Observa-se no Tabela 2 que a Justa Trama atende as competências chave e possui os recursos que facilitam a geração de um produto verde e a gestão sustentável da cadeia de suprimentos, segundo Gold, Seuring e Beske (2010):

Tabela 2 .

Competências e Recursos da Justa Trama

COMPETÊNCIAS CHAVE E RECURSOS	JUSTA TRAMA
i) equipe multidisciplinar	Costureiras, agrônomos, designer, parceiros italianos, agricultores, artesãos, etc. Mais de 700 associados atuantes na agricultura familiar, fiação, tecelagem, confecção e artesanato.
ii) relação de colaboração com os fornecedores	Parceria com a Itália, comunicação constante com toda a cadeia. Transparência nas relações.
iii) entendimento das questões ambientais	Capacitação constante de toda a cadeia, uso de técnicas ecológicas para combate de pragas na plantação, etc.

Fonte: Adaptado de Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17, p. 230-245, 2010

Além disso, a Justa Trama apresentou outras características que foram apontadas na revisão da literatura como vantagens ou benefícios para participar de uma cadeia. Forges, Frechet e Jossierand (2006) destacam que a aprendizagem nas redes é uma consequência da troca de conhecimentos e informações com um grande número de organizações, o que é percebido na experiência da Justa Trama. Os autores também acrescentam como vantagem de pertencer a uma cadeia o crescimento de sua legitimidade, através de laços formais com organizações já percebidas como legítimas, o que foi reconhecido quando a Presidente da Justa Trama afirmou que “A Justa Trama já é um selo!”. Segundo a Presidente, nem sempre precisam mostrar as suas certificações formais de comércio justo e orgânico pois a sua marca já conquistou a confiança do mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado, com as entrevistas, visitas e análises de documentos permitiram que o objetivo da pesquisa fosse alcançado. Foram identificadas as formas de comercialização dos produtos e as relações entre produtores, comerciantes e consumidores da Rede Justa Trama.

As relações interorganizacionais estabelecidas na cadeia sugerem que as trocas realizadas vão além da simples transação de mercado. A Justa Trama conseguiu com os seus fornecedores e clientes alcançar as vantagens na obtenção de recursos, informações e legitimidade (Forgues, Frechet & Josserand, 2006). Na obtenção dos recursos, um dos exemplos é a própria compra da matéria-prima, que é feita dos produtores do Nordeste em parceria com a Tênis, conforme mencionado na introdução. As informações são constantemente compartilhadas em toda a cadeia entre todas as cooperativas participantes, assim como com os seus fornecedores e clientes. A legitimidade foi alcançada quando identificado pela rede que a Justa Trama já é uma marca e um certificado de garantia, conforme destacado por sua presidente.

A aprendizagem, disseminação do conhecimento e transparência nas relações apareceram como fortes características das organizações. Com a nova forma de transacionar no mercado, é necessário um novo método de gerenciamento da cadeia que inclua os novos princípios, conforme Christopher (2007). A Figura 1 mostrou essas novas relações estabelecidas na Justa Trama: conforme ilustrou a figura e os resultados da pesquisa, os relacionamentos de longo prazo na lógica dessa cadeia só se estabelecem quando o vínculo com a ideia que gera a Rede Justa Trama é entendida, tanto por fornecedores que queiram trabalhar com eles, como no caso descrito do pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento, como no caso dos consumidores e clientes corporativos. Por essa razão que a presidente da rede comentou que eles não conseguem trabalhar com “empresas capitalistas”.

Com relação à comercialização dos produtos do algodão ecológico, a Justa Trama, tem a maior parte das suas vendas em lojas alternativas ou feiras temáticas. Embora a inserção dos produtos de comércio justo no mercado tradicional seja uma tendência mundial, a organização estudada não entende como uma boa estratégia. Existe o temor de que se isso acontecer, as organizações menores tenham que ficar submissas às pressões somente comerciais e acabar perdendo a essência da proposta.

Quando o consumidor compreende a ideia e a filosofia de trabalho da Justa Trama, ele coloca em prática uma ferramenta muito importante quando se fala em Responsabilidade Socioambiental, a análise do ciclo de vida do produto. Isso vale para todas as relações que são estabelecidas na cadeia, por isso, a comunicação constante e a transparência são características muito valorizadas. Diferente de um sistema tradicional de compra e venda onde nem sempre o

comprador conhece o sistema produtivo do seu fornecedor e nem a origem das matérias-primas utilizadas.

Na cadeia do algodão ecológico, não são usados contaminantes químicos no algodão, o que alivia os impactos não só na produção como posteriormente no descarte. Nesse contexto, a inovação ambiental do produto, que resulta não só em vantagens econômicas, mas também em uma melhor qualidade do meio ambiente (Hellström, 2007; Vollenbroek, 2002).

Destaca-se a importância das relações interorganizacionais para a obtenção de melhores condições de trabalho e maiores ganhos para a cadeia como um todo. Esses ganhos incluem maneiras mais eficientes de transmissão das informações não só internamente, como também para os potenciais consumidores, permitindo a possibilidade de aumento na base de clientes.

Os consumidores exercem um papel fundamental para o crescimento do mercado do comércio justo e da comercialização dos produtos da Justa Trama. As cadeias de comércio justo devem conhecer os seus consumidores (Loureiro & Lotade, 2005; Doran, 2009; Doran & Natale, 2010). Os consumidores, de um modo geral, querem produtos de qualidade. Por este ser um dos fatores levados em consideração para a decisão de compra, os produtos de comércio justo devem investir nisso caso queiram tornar um hábito do consumidor a obtenção desses produtos. Dessa forma, é importante que seja investido em capacitação dos trabalhadores e no desenvolvimento de produtos, pois o nicho de pessoas que compram os produtos apenas pela ideia é pequeno. Pode-se afirmar que existe o mercado e tem um grande potencial de crescimento para a venda de produtos bonitos e de qualidade.

A Justa Trama quer se fortalecer comercializando não só os seus produtos finais, mas também a matéria-prima, como o tecido e o fio para a Itália. Portanto, a Justa Trama se preocupa com o fortalecimento e valorização da cadeia como um todo e de cada um dos elos.

É importante destacar também a importância da Rede Justa Trama na comunidade onde está inserida. O contexto do surgimento da cooperativa, localização e apoio na estruturação das famílias foi um fator muito importante para o seu sucesso. É uma nova maneira de organizar a cadeia, apresentando não só a inovação ambiental, de um novo produto, como também uma inovação social, com novas formas de interação na cadeia e dessa forma, apresentando uma solução para um problema social que havia na comunidade.

Apesar disso, a Justa Trama ainda enfrenta algumas barreiras e talvez por isso o seu mercado não seja tão amplo. O comércio justo no Brasil é uma proposta relativamente nova se compararmos com o movimento mundial desse tipo de mercadoria. No Brasil, a maioria dos consumidores ainda não valorizam as certificações, assim como nem sempre tem o hábito de verificar constantemente qual a origem dos produtos que está comprando. Acreditamos que o consumidor pode até se importar com a origem do produto, porém essa característica ainda não está em primeiro lugar na sua decisão de compra.

Por fim, no Brasil, ainda existe a necessidade de uma maior divulgação desse tipo de proposta. Tanto para os produtores e comerciantes, para que valorizem o estabelecimento de relações mais justas com o intuito de auferir maiores ganhos para todos e não apenas para si, como para os consumidores e autoridades, para o conhecimento, valorização e incentivo à proposta.

Assim, como os consumidores são protagonistas para o crescimento desse mercado, uma sugestão para pesquisas futuras é uma pesquisa com os consumidores que já adquiriram produtos da Rede Justa Trama. Seria importante entender um pouco mais sobre os seus desejos e valores e saber por que eles continuaram comprando, ou porque pararam de comprar esse tipo de produto.

AGRADECIMENTOS: O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Brasil.

REFERÊNCIAS

Auroi, C. (2003). Improving Sustainable Chain Management through Fair Trade. *Greener Management International*, 43(Autumn), 25-35.

Beamon, B. M. (2005). Environmental and Sustainability Ethics in Supply Chain. *Management Science and Engineering Ethics*, 11(2),221-234.

Christopher, M. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor* (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Doran, C. J. (2009).The Role of Personal Values in Fair Trade Consumption. *Journal of Business Ethics*, 84, 549-563.

Doran, C. J., & Natale, S. N. (2010). The Role of Religion in Fair Trade Consumption. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 1-5.

Fair trade Labelling Organization. Recuperado em 20 maio, 2010 de http://www.fairtrade.net/aims_of_fairtrade_standards.html

Forgues B., Frechet M., & Josserand E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 32(164),17-32 doi:10.3166/rfg.164.17-32.

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230-245.

Hellström, T. (2007). Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: the Structure of Eco-Innovation Concepts. *Sustainable Development*, 15(3), 148–159.

Justa Trama. Recuperado em 10 outubro, 2009 de <http://www.justatrama.com.br/pt/home/index.php>.

Kogg, B. (2004). Greening a Cotton-textile Supply Chain: a Case Study of the Transition towards Organic Production without a Powerful Focal Company. *Greener Management International*, 43, 53–64.

Loureiro, M. L., & Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecological Economics*, 53(1), 129– 138.

- Maurer, A. M., & Silva, T. N. (2011). Parcerias Interorganizacionais como Indutoras de Empreendimentos Socioambientais de Natureza Coletiva: Três Casos Envolvendo o Artesanato. *Teoria e Prática em Administração*, 1(1), 1-18.
- Metello, D. G. (2007) *Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da Justa Trama – cadeia solidária do algodão agroecológico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Newman, L. (2005). Uncertainty, innovation, and dynamic sustainable development. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 1(2), 25-31.
- Organic Trade Association (2012). Cotton and the Environment. Recuperado em 24 maio, 2014, de <http://www.ota.com/organic/fiber/Cotton-and-the-Environment.html>.
- Renard, M. C. (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 419-431.
- Riva, F. R., Souza, M. P., Souza Filho, T. A., Paes, D. C. A. S., & Rosa, S. Q. (2012). Cadeia do Algodão Agroecológico: Ações Empreendedoras dos Cooperados da Justa Trama, uma Rede da Economia Solidária. *Anais do Congresso SOBER Agricultura e Desenvolvimento com Sustentabilidade*, Vitória, ES, Brasil, 50. Brasília: SOBER, p. 1-20.
- Schumpeter, J. (1912) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Turcato, C., Barin-Cruz, L., & Pedrozo, E. A. (2012). Internal and external pressures: How does an organic cotton production network learn to keep its hybrid nature? *The Learning Organization*, 19(1), 38-57.
- Vermeulen, W. J. V., & Ras, P. J. (2006). The Challenge of Greening Global Product Chains: Meeting Both Ends. *Sustainable Development*, 14(4), 245–256.
- Vialli, A. (2014). Algodão renasce no Ceará a partir do cultivo orgânico - Revista Valor econômico. Recuperado em 24 maio, 2014, de <http://alfonsin.com.br/algodo-renasce-no-cear-a-partir-do-cultivo-orgnico/>.
- Vollenbroek, F. A. (2002). Sustainable development and the challenge of innovation. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 215–223.
- World Commission on Environment And Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN JUSTA TRAMA NETWORK AS A SUCCESS FACTOR IN THE PRODUCTION AND MARKETING OF ECOLOGICAL COTTON PRODUCTS

ABSTRACT

Fair trade aims to establish a trading relationship and cooperation agreement between the links of a chain, stimulating and promoting sustainable production and proportional gains among stakeholders. Previous studies have examined other aspects of the production process of agro ecological cotton. This study aimed to analyze the marketing of Justa Trama, as well as relations between the final links in the chain of production. To that end, we conducted a case study, with visits to the headquarters of Justa Trama, in Porto Alegre, and interview with its president. The interview followed a script with open questions that addressed aspects related to the sale of products in the chain and how works the relationship between producers, traders and consumers. The study identified that the changes made in the chain go beyond market transactions. Learning, knowledge dissemination and transparency in relations appeared as strong features of organizations. Justa Trama plays an important role in the community where it operates. Regarding the marketing of products most sales are made in stores or alternative thematic fairs. We highlight the role of consumers in the growth of fair trade and Justa Trama.

Keywords: Fair Trade; Agro ecological cotton chain; Interorganizational relationship; Organic; Sustainability

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES EN LA RÉD JUSTA TRAMA COMO UN FACTOR DE ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS HECHOS CON ALGODÓN ECOLÓGICO

RESUMEN

El comercio justo tiene por objeto establecer una relación de negocios y de cooperación entre los miembros de una cadena, fomento de la producción sostenible y la promoción de justa remuneración para todas las partes interesadas. Estudios previos examinar o otros aspectos del proceso de producción del algodón agroecológico. Este estudio tuvo como objetivo analizar la comercialización de los productos de la red Justa Trama, así como las relaciones entre el último eslabón de esta cadena de producción. Para esto, se realizó un estudio de caso, con visitas a la sede de la cooperativa Justa Trama, en Porto Alegre, y entrevista con su presidente. La entrevista siguió un script con preguntas abiertas sobre aspectos relativos a la comercialización de la cadena de producción y cómo se da la relación entre productores, comerciantes y consumidores. El estudio reveló que las trocas que tuvieron lugar en la cadena van más allá de las transacciones del mercado. El aprendizaje, la difusión del conocimiento y la transparencia en las relaciones aparecieron como fuertes características de las organizaciones. La red Justa Trama desempeña un papel muy importante en la comunidad donde está ubicada. Con respecto a la comercialización de productos, la mayoría de las ventas se realizan en tiendas alternativas o ferias temáticas. Destacamos el papel de los consumidores en el crecimiento del comercio justo y de la red Justa Trama.

Palabras-clave: Comercio Justo; Cadena de algodón ecológico; Relaciones interinstitucionales; Orgánico; Desarrollo sostenible