

A CONTRIBUIÇÃO DA REDE FAIRTRADE PARA A PERFORMATIVIDADE CRÍTICA EM COOPERATIVAS DE CAFEICULTORES

The contribution of the fairtrade network to critical Performativity in coffee producer cooperatives

RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar a influência do processo de formação e articulação da rede Fairtrade na performatividade crítica das cooperativas de produtores de café. O estudo se apoia em uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e interpretativo fundamentando-se na triangulação de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e documentos para construção do estudo de caso realizado em uma cooperativa capixaba de produtores de café Conilon. Os principais resultados apontam que a inserção da cooperativa na rede promovida pelo Fairtrade possibilitou uma expansão de sua forma de atuação sem a perda de identidade, resistindo às inúmeras pressões exercidas pelos demais membros, a partir de mecanismos democráticos que se tornaram motores para impulsionar a performatividade crítica da organização. A partir da investigação, acredita-se que o artigo avança na discussão de performatividade crítica, por evidenciar que em organizações alternativas como as cooperativas, essa proposta desafia a proposição de simplesmente questionar discursos e práticas gerenciais, necessitando de uma intervenção pragmática para a transformação da realidade organizacional.

Layon Carlos Cezar
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
layon.cezar@ufv.br

Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
alexandre.r.rosa@ufes.br

Recebido em: 22/02/2020. Aprovado em: 06/10/2020.
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Avaliador científico: Elisa Reis Guimarães
DOI: 10.48142/2220201581

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze the influence of the Fairtrade network formation and articulation process on the critical performativity of coffee producer cooperatives. The study is based on a qualitative, exploratory, and interpretative approach based on the triangulation of semi-structured interviews, non-participant observation, and documents for the construction of the case study carried out in a cooperative of Conilon coffee producers. The main results indicate that the insertion of the cooperative in the network promoted by Fairtrade allowed an expansion of its way of acting without the loss of identity, resisting the numerous pressures exerted by the other members, from democratic mechanisms that became engines to boost the critical performance of the organization. From the investigation, it is believed that the article advances in the discussion of critical performativity, showing that in alternative organizations such as cooperatives, this proposal challenges the proposition of simply questioning discourses and managerial practices, requiring a pragmatic intervention for the transformation of organizational reality.

Palavras-chave: Comércio justo; Cooperativismo; Café.

Keywords: Fair trade; Cooperativism; Coffee.

1 INTRODUÇÃO

A articulação produtiva organizada em grupos como as cooperativas tem trazido para o campo dos Estudos Organizacionais novas investigações que desafiam as lentes teóricas convencionais. Diferentes prismas conceituais revelam nuances até então negligenciados em olhares anteriores que superficializaram o conhecimento produzido e circulante em tais empreendimentos, construído e reconstruído para a sobrevivência ao modelo econômico vigente

(CEZAR; FANTINEL, 2018; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Nessa luta por sobrevivência, a constante busca por se reconfigurar enquanto organização com caráter híbrido (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), dotada de múltiplos espaços participativos (HERAS-SAIZARBITORIA, 2014) e com atuação alternativa às convencionais (STOREY; BASTERRETxea; SALAMAN, 2014), instigou inúmeros questionamentos a respeito das práticas desenvolvidas e implementadas para a gestão em tais empreendimentos.

Na busca por equilíbrio em suas dimensões econômicas e sociais, as cooperativas têm se orientado a uma reinterpretação de suas práticas, discursos gerenciais e desconstrução de ideologias mercadológicas arraigadas, direcionando-se ao que vem sendo caracterizado na literatura como Performatividade Crítica (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, 2016). A reconfiguração performativa de suas atividades leva as cooperativas a elaborarem mecanismos de atuação que tendem a expor as ambiguidades organizacionais, como as tensões, os espaços dialógicos, os questionamentos e principalmente o processo reflexivo dos sujeitos, levando-os a constantemente questionarem “fórmulas prontas” de gestão que podem reforçar as estruturas de poder (ALVESSON; SPICER, 2012; LEARMONTH *et al.*, 2016).

Apesar da doutrina cooperativista pressupor a formação de empreendimentos pautados na autogestão, solidariedade e participação (HERAS-SAZARBITORIA, 2014) é complexo afirmar que todas as cooperativas adotam de fato esses valores e desenvolvem uma intenção performativa (STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014). Os apelos mercadológicos podem fazê-las pendular para uma proposta onde não se questionam certas práticas e apenas seguem-se normas, valores e orientações que não condizem com sua proposta de empreendimento alternativo (BURKE, 2010; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Nesse processo, a articulação em redes solidárias tem potencial para estruturar organizações que pretendem sustentar uma nova forma de atuação, resistindo às pressões impostas pelo mercado, a partir do momento em que se apoiam nos demais elos presentes na configuração formada por essas redes (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; VIEGAS, 2012).

A proposta de criação de novas formas de trabalho por meio das cooperativas articuladas em rede se faz presente, por exemplo, no movimento do comércio justo que a partir da certificação Fairtrade valoriza a produção, distribuição e consumo de produtos de forma ética, solidária e sustentável (STENN, 2013; TIBURCIO; VALENTE, 2007). Ao inserir os produtores em uma rede de comercialização justa e solidária, o Fairtrade tem potencial para levar os membros a exercerem uma performatividade mais crítica, desde que sejam desenvolvidos mecanismos para que os empreendimentos não se curvem apenas aos anseios comerciais e mercadológicos. Espera-se que sejam colocados em prática, um senso de justiça disseminado a todos os membros presentes na rede (produtores, *traders* e consumidores) (KHAREL; MIDDENDORF, 2015; STENN, 2013).

No Brasil, o Fairtrade obteve grande êxito com a articulação de produtores de café, que em sua grande parte exportam toneladas dos melhores produtos para Europa e Estados Unidos (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008; PEDINI, 2011). O mercado de café é altamente lucrativo e, por exigir cada vez mais um produto de qualidade, incentiva a substituição das práticas produtivas dos pequenos produtores para práticas mais robustas que podem modificar o perfil de produção e a própria identidade dos empreendimentos (BURKE, 2010; GEIGER-ONETO; ARNOULD, 2011). Se uma perspectiva mais crítica de análise a respeito da forma de atuação não for desenvolvida entre os produtores, os empreendimentos certificados podem operar em um cenário exclusivamente mercantil que não condiz com os valores do cooperativismo, muito menos com os valores e ideologias do movimento do comércio justo.

Considerando então que a proposta da certificação Fairtrade de café tem potencial tanto para impulsionar quanto restringir a atuação das cooperativas, este artigo visa responder o seguinte problema: ***como a formação e articulação de redes de comércio justo contribuem para a performatividade crítica das cooperativas de cafeicultores?*** Assim, o objetivo desse artigo é analisar a influência do processo de formação e articulação da rede Fairtrade na performatividade crítica das cooperativas de produtores de café. Para tecer possíveis respostas foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, a partir do estudo de caso, em uma cooperativa de produtores de café do interior do Espírito Santo. Os resultados, considerações e análises de tal investigação são apresentadas nesse artigo que, além dessa introdução, apresenta sequencialmente, seu quadro teórico, discutindo o comércio justo institucionalizado pelo Fairtrade e a questão da performatividade crítica em cooperativas. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, os principais resultados e as conclusões do estudo.

2 O COMÉRCIO JUSTO INSTITUCIONALIZADO PELA REDE FORMADA PELO FAIRTRADE

O comércio justo surge como um movimento capaz de diminuir as assimetrias presentes na lógica mercantilista que alimenta o modelo econômico vigente (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; SCHMELZER, 2010; VAIL, 2010). De acordo com Cotera e Ortiz (2009, p.60), o comércio justo pode ser entendido como “o processo de intercâmbio de produção-distribuição-consumo, visando a um desenvolvimento solidário e sustentável”.

Pautando-se nessa definição cabe, inicialmente, ressaltar que o comércio justo traz à tona a necessidade de mediar as relações entre produtores e consumidores de forma ética, tanto para seus envolvidos como para o meio ambiente. O acréscimo de relações de justiça ao comércio convencionalmente pautado no mercado capitalista surge como uma tentativa de propiciar acesso às novas possibilidades de trabalho, renda e comercialização, a grupos de trabalhadores que são, muitas vezes, desarticulados e que enfrentam inúmeras dificuldades em diferentes áreas de atuação (SYLLA, 2014).

A articulação de um comércio justo onde produtores dos países do sul global tivessem a possibilidade de comercialização junto a consumidores do norte foi desenvolvida a partir de uma ampla rede entre os países da Europa e América do Norte, interessados em substituir as relações assistencialistas por relações de solidariedade, por meio de trocas econômicas (COTERA; ORTIZ, 2009). As iniciativas de comércio justo surgem, então, após a segunda Guerra Mundial e lideradas por organizações americanas e europeias que atuaram na comercialização de produtos artesanais, como bordados elaborados por refugiados do Sul (FRIDELL, G., 2006; FRIDELL, M.; HUDSON; HUDSON, 2008; RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; SCHMELZER, 2010). Fridell, Hudson e Hudson (2008) destacam que os produtos foram ganhando respaldo, ao passo que a rentabilidade proveniente de sua venda foi direcionada às famílias necessitadas, criando assim, uma ampla rede conhecida como ATO (*Alternative Trade Organization*). A partir de então, diversas experiências envolvendo bens alimentícios se desenvolveram ao redor do mundo, por meio das ATO's, como meio de promoção de um consumo em prol da justiça e equidade (STENN, 2013).

A experiência inicial de certificação de produtos advém de 1988 e culminou na criação do primeiro selo de comércio justo da agência de desenvolvimento *Solidaridad*, criando o selo Max Havelaar para certificação do café, que permitiu a venda do café mexicano aos supermercados holandeses (FAIRTRADE, 2019). Ao final dos anos 1980 e início da década de 1990, a iniciativa de certificação Max Havelaar ganhou notoriedade em grande parte da Europa e em alguns países da Ásia, passando a ser replicado em outros mercados. Assim, em 1997 cria-se a *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) em Bonn, Alemanha, unindo organizações ligadas ao comércio justo, em diferentes esferas nacionais, responsáveis por criar normas de certificação em todo o mundo (FAIRTRADE, 2019)

Para Cortera e Ortiz (2009), a união de todas as iniciativas em um selo de comércio justo internacional permitiu o trabalho em conjunto no intuito de facilitar a exportação dos produtos de pequenos produtores distantes em todas suas dimensões, dos grandes mercados, em uma tentativa de redução da desigualdade na distribuição de bens entre Norte e Sul. A proposta do comércio justo se faz pulsante em um cenário de extrema desigualdade na produção e distribuição de alimentos (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004). Alimentar uma cadeia em que são beneficiados todos seus elos e aplicadas condições justas de trabalho e renda configura como uma alternativa. Apesar dos diferentes caminhos e formatos que o comércio justo pode tomar, apresentando-se também em sua vertente da Economia Solidária via clubes de trocas, feiras, etc., o surgimento institucionalizado desse movimento levou à criação de diferentes selos de certificação, garantindo os critérios de justiça social.

Dentre os diferentes selos desenvolvidos, a proposta encabeçada pela FLO é vista como a mais bem sucedida pois, ao longo do tempo permitiu a criação de uma extensa rede de produtores, distribuidores e comerciantes por todo o mundo (COLE; BROWN, 2014). Atualmente pode-se compreender o Fairtrade a partir de um sistema de governança e uma certificação. Enquanto sistema de governança o Fairtrade é instituído pela FLO que regula normas e comportamentos, construindo fóruns de diálogo e aprendizagem coletiva. Enquanto certificação, o Fairtrade é desenvolvido por um conjunto de critérios desenvolvidos pela FLOCERT, cuidadosamente auditados nos empreendimentos e em toda cadeia do comércio justo (FAIRTRADE, 2019; FLOCERT, 2019).

No que tange os empreendimentos, os mecanismos desenvolvidos pela FLO permitem que os produtores de alimentos se insiram em uma cadeia de produção, dotadas de regras específicas de funcionamento e que são auditadas periodicamente (FLOCERT, 2019). Produtos como o cacau, açúcar e principalmente o café só pode ser produzido pelas OPPs (Organizações de Pequenos Produtores)¹. As regras para que as OPPs sejam certificadas e continuem com a certificação dependem das auditorias que consideram critérios majoritários (indispensáveis) e critérios de desenvolvimento (a serem melhorados). Tais critérios são constantemente avaliados pela rede de produtores de cada país que têm poder de adequar alguns critérios às suas realidades locais (SCHMELZER, 2010).

¹Organizações em que pelo menos 50% dos produtores são considerados agricultores familiares.

No Brasil inúmeras experiências de certificação estão presentes desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000 (BOSSLE *et al.*, 2017; OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008). Atualmente o país possui 90 organizações certificadas pelo Fairtrade que produzem, comercializam, distribuem, fabricam ou processam diferentes bens alimentícios² (FLOCERT, 2019). No entanto, apesar do avanço na certificação dos outros produtos, o café se apresenta com maior número de organizações certificadas, 51, sendo 31 classificadas apenas como organizações de produtores (FLOCERT, 2019).

Politicamente e estrategicamente estes produtores fazem parte de uma ampla rede, responsável pela manutenção e desenvolvimento da certificação Fairtrade e por representar os interesses políticos das organizações certificadas no Brasil, organizados pela CLAC (Coordenadora Latino-americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo) e a BRFAIR (Associação das Organizações de Produtores Fairtrade do Brasil). A CLAC é a instância de representação dos pequenos produtores latino-americanos e do Caribe e a BRFAIR é a associação brasileira que representa os interesses dos produtores Fairtrade nacionais (BRFAIR, 2019). A CLAC forma redes específicas dos produtos para fortalecê-los, como a “Rede Café” que agrega 155 organizações de produtores por toda América Latina e Caribe (CLAC, 2019). A BRFAIR por sua vez, atua identificando as demandas das OPPs e articulando estratégias para o fortalecimento dos grupos produtivos a partir das particularidades de cada produto (BRFAIR, 2019). Assim, mais do que representar os interesses, o papel dessas organizações é garantir que as normas estipuladas pela FLOCERT sejam desenvolvidas nas organizações, auxiliando o trabalho a ser verificado posteriormente nas auditorias.

3 A PERFORMATIVIDADE CRÍTICA NAS COOPERATIVAS

O comércio justo materializado na certificação Fairtrade certifica empreendimentos cuja gestão seja tomada de forma coletiva, cedendo força para as associações e principalmente para as cooperativas voltadas para pequenos produtores da agricultura familiar (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008; PEDINI, 2011), independente da filiação à OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) ou à Economia Solidária. Mediadas por lógicas

institucionais econômicas e sociais, as cooperativas em especial, ao exercerem suas atividades se distanciam da concepção utilitarista de empreendimento à medida que permitem o desenvolvimento de sua comunidade local (BURKE, 2010; HERAS-SAZARBITORIA, 2014). Essa transcendência de objetivos, segundo Leca, Gond e Cruz (2014), deve ser balizada por seus princípios solidários e gerenciais, que dominam as relações de mercado e suas fronteiras organizacionais. As autoras salientam que o desequilíbrio de tais princípios pode levar a tensões irreversíveis, dado o desmantelamento de valores sociais ou pela importação de ideologias gerenciais sem sua correta adaptação ao movimento cooperativista.

Iniciado com os Pioneiros de Rochdale em 1844, os princípios que constituem o cooperativismo moderno se desdobraram em distintas vertentes que lutam constantemente para evitar a degenerescência de suas ideologias, visto que as práticas desenvolvidas por algumas organizações muito se distanciam dos valores doutrinários (CHENEY *et al.*, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). No Brasil principalmente, o cooperativismo dito “tradicional”, instituído pela OCB, desde 1969 vem desenvolvendo unicamente cooperativas, a partir de um modelo de cooperativismo mais empresarial, fundamentado em distintos ramos de atuação, com organizações dotadas de estruturados mecanismos de governança e ferramentas de gestão cada vez mais sofisticadas. O cooperativismo da Economia Solidária por sua vez, considera distintos formatos para além das cooperativas, visto que representa um cooperativismo popular fortemente articulado a partir da década de 1990 por pequenos grupos produtivos como meio de sobrevivência de diferentes grupos marginalizados no mercado formal de trabalho (FRANÇA FILHO, 2011; SINGER, 2002; WELLEN, 2012). Independente do formato, esse movimento cooperativista almeja a articulação produtiva a partir de empreendimentos que enfrentem o modelo capitalista e permitam o desenvolvimento socioeconômico dos grupos a partir da autogestão.

Em tese, o movimento cooperativista prega que a gestão das cooperativas deva ser balizada pelo equilíbrio entre suas vertentes econômicas e sociais, não permitindo que um dos lados se sobressaia. Conforme apontado por Audebrand (2017), estes empreendimentos convivem com inúmeras tensões paradoxais que, por mais conflitantes que sejam suas lógicas de atuação, a todo o momento se interpenetram, lutando diariamente para se firmarem enquanto associação democrática e empreendimento econômico. Para o autor, os paradoxos de performance fazem parte desse complexo mecanismo de gestão que sofre com as

²Cafés; Ervas, chás herbais e especiarias; Frutas, Mel, Nozes; Oleaginosas e frutos oleaginosos; Polpa e; Suco de frutas.

tentações de, ou desenvolver um mecanismo mais objetivo, pautando-se em robustas métricas de desempenho, como as demais organizações mercantis, ou em mecanismos sociais mais complexos, onde reduz-se essa visão utilitarista de eficiência e incorporam-se valores sociais.

Dada a natureza paradoxal que tais organizações habitam, refletir constantemente sobre sua atuação em prol de uma ação performativa torna-se necessária para que não sejam replicadas práticas instrumentais que sufoquem sua reflexividade democrática (KING; LAND, 2018). Sendo assim, a concepção de Performatividade Crítica desenvolvida por Spicer *et al.* (2009) aproxima-se dos dilemas paradoxais enfrentados pelas cooperativas, uma vez que para os autores, esse conceito pode ser caracterizado como a:

[...] intervenção ativa e subversiva nos discursos e práticas gerenciais. Isto é alcançado através da afirmação, cuidado, pragmatismo, envolvimento com potencialidades e uma orientação normativa. O engajamento com teorias de gerenciamento fornece uma maneira de os Estudos Críticos de Gestão (ECG) criarem mudanças sociais por meio do engajamento produtivo com teorias específicas de gerenciamento. (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, p.538, tradução própria).

Essa intervenção ativa e subversiva preconizada pelos autores sugere que sejam questionadas as micropráticas gerenciais, constantemente adotadas e ditas como certas, tanto na literatura quanto no cotidiano das organizações. No entanto para que ocorra de fato uma reflexão crítica do *modus operandi* funcional, uma argumentação construtiva e não depreciativa traçada nos estudos críticos de gestão podem indicar caminhos para uma performance mais reflexiva e menos determinística (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2016).

Segundo Aggeri (2017), a proposta dos estudos de performatividade é compreender a realidade não como algo concreto, mas como algo construído a partir de intervenções pragmáticas e intencionais. A proposta atual de performatividade herda as contribuições de John Langshaw Austin em seus estudos sobre a performatividade nos atos de fala, de Michel Callon sobre os processos de performance das teorias econômicas e, de Judith Butler a respeito da construção de identidade através de atos performativos dos indivíduos (AGGERI, 2017; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009). Assim, o entendimento dessa performatividade nas organizações pode se tornar possível a partir de três elementos: 1) dos atos elementares de linguagem (fala, escrita e métricas) reproduzidas repetidamente

em contextos específicos; 2) dos dispositivos de gestão, que direciona a conduta dos governados a partir de ações estratégicas e; 3) dos mecanismos de governabilidade que impulsionam os membros internos para uma transformação da realidade (AGGERI, 2017).

No que tange os empreendimentos cooperativos, a intervenção dos cooperados nas práticas do cotidiano organizacional pode impulsionar seus membros, a constantemente refletirem e questionarem criticamente a forma que o empreendimento se performa para produzir sua própria realidade, em face das demandas e imposições do mercado (AUDEBRAND, 2017), enaltecendo para além das práticas mercadológicas, a vertente social que fundamenta o empreendimento (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). De forma complementar, a concepção da performatividade crítica lança luz a respeito da necessidade de uma tomada política de seus membros, no sentido de direcionar a organização aos reais anseios de seus cooperados e não a apenas se tornar um *player* estratégico em uma rede, que impulsiona seus elos a atender cegamente as imposições mercantis (CEZAR, 2018).

Do ponto de vista dos Estudos Críticos de Gestão as reflexões acadêmicas contribuem para essa intervenção ativa como proposto por Spicer *et al.* (2009), no entanto alguns autores (FOURNIER; GREY, 2000; GOND *et al.*, 2016) ressaltam a dificuldade de uma proposta realmente crítica ao *mainstream* funcional. Essa tese é reforçada por Cabantous *et al.* (2016) e King (2015), pois o projeto de performatividade crítica ainda demanda uma mudança estrutural e reflexiva dos valores adotados pelos seus membros, construídas a partir dos espaços dialógicos.

Apesar das limitações, o projeto reflexivo de performatividade crítica nas cooperativas vem sendo pauta de vários estudos (AUDEBRAND, 2017; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Tais contribuições destacam respectivamente a complexidade de definição de uma pauta verdadeiramente crítica perante tantas tensões paradoxais; a necessidade de motores de performatividade para impulsionar as cooperativas a se formarem e desenvolverem de fato uma orientação crítica e; a dificuldade para o resgate e manutenção do projeto crítico pelos mecanismos democráticos em grandes cooperativas. Nessa nova onda dos estudos críticos de gestão, o debruçar de olhares para as cooperativas em novas concepções teóricas faz justiça ao emaranhado de pautas que tais empreendimentos fornecem para a construção do campo e que tem potencial para inaugurar inúmeros debates (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se apoia em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e interpretativo, fundamentado na triangulação de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e documentos para construção do estudo de caso. A exploração da pesquisa por esse caminho tornou-se essencial para construir e reconstruir a realidade subjetiva exposta pelos sujeitos (BANSAL, PRATIMA, KEVIN, 2011; CRESWELL, 2013; STEBBINS, 2001), a partir de experiências e interações com a organização estudada e com as particularidades do movimento do comércio justo em que o grupo produtivo estudado está inserido.

O estudo de caso foi realizado durante dois anos (2017 e 2018) na Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL), localizada na cidade de Muqui, região Sul do Estado do Espírito Santo. O município possui, segundo os dados do último censo em 2010, 14.396 habitantes, sendo 64,7% residentes no meio urbano e 35,3% residentes no meio rural (IBGE, 2018). A organização foi criada em 1998, faz parte do modelo de cooperativismo da OCB, possui cerca de 150 cooperados, 11 funcionários e aderiu à certificação do Fairtrade em 2008. Atualmente, a organização é a única cooperativa de produtores de café, certificada pelo Fairtrade no Espírito Santo e a primeira do Brasil certificada com o café da variedade Conilon (FLOCERT, 2018a).

Por representar um caso único no Brasil, o interesse pela investigação dessa organização partiu do pressuposto de que a realidade vivenciada pelos seus membros faz parte de um universo muito particular enquanto organização (STEBBINS, 2001). Este cenário é explicado pela particularidade do produto (o café da espécie Robusta e variedade Conilon) que é visto como inferior à outra espécie (o café Arábica) (FONSECA *et al.*, 2015) e pela dificuldade de desenvolvimento de uma orientação mais crítica, uma vez que há uma tendência para que a organização se homogeneize às práticas das organizações estritamente comerciais dado o próprio perfil da cafeicultura que é dominado por empreendimentos altamente comerciais e regulados por regras agressivas de mercado.

Para compreensão dessa realidade foram desenvolvidas 46 entrevistas com membros da cooperativa (funcionários, conselheiros e cooperados), das organizações de apoio e capacitação (membros da OCB-ES, INCAPER, SEBRAE e SENAR), das organizações coordenadoras (membros da BRFAIR e CLAC), do governo estadual (representantes da Secretaria de Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Espírito Santo - SEAG) e local (membros da

Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente e Prefeito municipal), das instituições financeiras locais (Banco do Brasil, SICOOB e CRESOL) e dos *traders* (representantes de duas empresas que comercializam o café da CAFESUL). As observações foram desenvolvidas nas dependências da cooperativa, nas propriedades rurais dos agricultores e em algumas cafeterias da cidade de Vitória-ES. Em relação aos documentos foram utilizadas atas de reuniões e estatuto social, além de documentos normativos da FLOCERT e CSC (Currículo de Sustentabilidade do Café).

As entrevistas, os diários de campo produzidos a partir das observações e os documentos foram analisados com auxílio do software Atlas.ti® fundamentando na análise de conteúdo para interpretação dos dados. A operacionalização da análise ocorreu a partir de três momentos: 1) Leitura Flutuante dos dados (leitura de todo o material coletado e produzido); 2) Codificação descritiva (criação dos primeiros códigos a partir de trechos do material); 3) Categorização analítica (aproximação dos códigos comuns e criação de categorias que descreveram o conjunto de códigos) e 4) Categorização teórica (aproximação das categorias analíticas ao quadro teórico da pesquisa).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A formação da rede a partir dos momentos vividos pela cooperativa

O surgimento da CAFESUL aconteceu em meio a inúmeras demandas dos produtores rurais de Muqui, que inseridos em uma cidade pequena, com poucos recursos tecnológicos, viu ao longo do tempo a produção de café ser vendida a baixo custo para os atravessadores da região. A cidade se desenvolveu ao entorno de uma linha de trem, que por anos facilitou o trabalho dos atravessadores, para escoarem o café que compravam direto dos produtores e o revendiam. Essa prática, no entanto, inviabilizou por certo tempo a formação de associações e cooperativas no município. Somente em 1998 a união dos produtores levou à constituição da CAFESUL, como evidenciado nas falas abaixo:

[...] A cooperativa surgiu em 1998, com um grupo de 20 produtores de Muqui principalmente e a intenção era realmente comercializar em conjunto né, e fazer compra em conjunto. Só que de 1998 a 2002 ela ficou praticamente estagnada, ou seja, existia no papel, mas não existia funcionando. De 2002 em diante houve até uma discussão naquela época do fechamento ou não da

cooperativa aí assumiu um grupo, um grupo de produtores resolveu assumir, aí eu já fazia parte para ver se ela começava a andar [...]. (Presidente).

[...] A ideia era criar um mercado alternativo [...] (Cooperado 1).

A cooperativa foi desenvolvida já no formato do cooperativismo da OCB, assumindo o número mínimo de 20 sócios exigidos pela legislação, uma vez que a proposta foi vista, inicialmente, com muita desconfiança pelo público local. Desde sua constituição, o foco, de fato, foi a compra conjunta e o acesso a um mercado alternativo como evidenciado nas falas, pois o mercado tradicional de café Conilon sempre foi considerado na região, como de baixo valor agregado e dominado pelos atravessadores.

As dificuldades iniciais que levaram à estagnação da cooperativa de 1998 a 2002, são reflexos do perfil de gestão do antigo Conselho de Administração que enxergava uma proposta muito comercial para a CAFESUL. Esta proposta, no entanto, não coadunava com os reais interesses dos produtores que almejavam um outro tipo de empreendimento, como evidenciado na fala abaixo:

[...] ele [*o antigo gestor*] tinha uma visão muito grande e ele passava um pouco disso para os sócios que isso aqui ia se tornar uma mega cooperativa e não é assim. Se nós somos pequenos a cooperativa tem que ser pequena, se nós somos um grupo de sócios de baixa renda, de baixa produção porque os nossos limites são limitados no caso, tem que ser também uma cooperativa pequena, mas ela tem que ser autossustentável, aqui para o movimento dela e também a vida de quem está lá no campo. [...] (Cooperado 5).

É notório na fala do cooperado a insatisfação com os rumos que a cooperativa tomava, uma vez que se aproximava da proposta de uma empresa mercantil que continuaria a atividade de simplesmente revender o café dos produtores, não acrescentando nada de diferente em prol do tão almejado mercado alternativo. Essa posição mais comercial é corroborada na fala de um dos funcionários:

[...] no início a gente já estava começando a enxergar a cooperativa como mais um atravessador de café, mais um comerciante de café e você não via muito mais que oferecer para o produtor né [...] a gente ia ser mais uma aí no mercado e esse mercado de café do jeito que é a gente ia acabar sendo engolido pelas grandes empresas [...] (Funcionário 7).

No intuito de reerguer a proposta original de uma organização diferenciada que fugisse da figura dos atravessadores, um novo Conselho de Administração foi eleito e junto a ele foi agregada a proposta da certificação Fairtrade. A proposta para a certificação da CAFESUL surge a partir da indicação por um membro ligado ao poder público municipal em um período turbulento de mudança de postura da organização, tanto para sobreviver, quanto para tentar se reposicionar enquanto empreendimento.

Ao participarem de palestras e eventos promovidos diretamente por membros da FLO, os próprios membros da CAFESUL perceberam que a proposta do comércio justo se alinhava aos interesses da organização. A proposta do comércio justo em estruturar a perspectiva econômica, social e ambiental em todo o sistema de produção, distribuição e consumo do café era possível de ser desenvolvida na organização, uma vez que muitas das exigências já eram realizadas pelos produtores antes mesmo de conhecerem as normas.

Assim, a partir de 2008 a cooperativa inicia o processo de certificação, causando algumas tensões internas, visando a adequação às normas Fairtrade como destacado na fala abaixo:

[...] foi o momento mais complexo da cooperativa porque ela tinha 540 cooperados e passou para 127 [...] visitei essas pessoas com um formulário na mão perguntando se ele queria aceitar aquelas normas de certificação, se ele entraria com aquilo ali dentro da propriedade dele ou não, caso ele falasse que não, que teria muita dificuldade, ele assinaria um termo desistindo de ser cooperado (Membro do INCAPER)

Pela fala do membro do INCAPER que na época era funcionário da cooperativa, esse complexo processo de certificação criou alguns conflitos internos, reduzindo em 24% o volume de cooperados, mas permitiu separar de fato quem teria interesse em investir no novo formato de organização.

Apesar de tais tensões a CAFESUL obteve a certificação Fairtrade, se inserindo em uma rede mais ampla que, politicamente, passou a estruturar seus interesses políticos, sociais, comerciais e estratégicos. Essa inserção possibilitou também a vinculação à BRFAIR que, por meio das suas instâncias democráticas com os demais membros de empreendimentos certificados no Brasil, permite em trabalho conjunto com a CLAC, articular os interesses locais e alinhar as normas estipuladas pela FLOCERT à

realidade nacional, além de garantir o fortalecimento da Rede Café. Nessa rede, a FLO é responsável por definir as normas de certificação e os mecanismos de apoio aos produtores. A FLOCERT por sua vez é responsável por inspecionar, certificar e auditar as organizações de produtores e comerciantes (FAIRTRADE, 2019).

De forma ampliada, a inserção no Sistema Fairtrade permitiu que o desejo dos produtores da CAFESUL fosse atendido, pois conectou a cooperativa diretamente aos *traders*. A cooperativa ainda não dota de infraestrutura suficiente para realizar a exportação direta, tornando necessária a venda para os *traders* certificados. Tais *traders* parametrizam o preço de compra do café Conilon a partir do maior valor: o pago pelo mercado (a partir da cotação da Bolsa de Londres) ou o preço mínimo estipulado pela FLOCERT. O preço mínimo é um mecanismo de segurança que garante que os custos de produção sejam pagos e que o produtor não venderá seu café a preços irrisórios. Nesses valores pagos, o Fairtrade estipula um valor fixo (remunerando além do valor pago pelo produtos) conhecido como Prêmio Fairtrade, cuja aplicação quanto ao seu uso é decidida democraticamente e formalizada no Plano de Desenvolvimento do Comércio Justo (PDCJ) (FLOCERT, 2019).

Como a cooperativa ao longo do tempo expandiu suas atividades e se estruturou a partir do aumento do volume de vendas de café e uso do Prêmio Fairtrade, inúmeros parceiros também se tornaram necessários. Cada parceiro adquire uma função específica e que vai ao encontro dos interesses da organização que democraticamente define seus rumos em assembleia, junto aos cooperados e conselheiros. Entre os principais

parceiros pode-se destacar inicialmente as esferas de governo municipal e estadual, responsáveis por propiciar o acesso a recursos por meio de emendas parlamentares para financiamento da infraestrutura da cooperativa. Complementarmente as instituições financeiras locais (Banco do Brasil, CRESOL e SICOOB) atuam no fomento ao crédito aos produtores, fomento a projetos de infraestrutura da cooperativa (via Fundação Banco do Brasil) e principalmente permitem o acesso dos produtores a políticas públicas de crédito como o PRONAF. Na mesma medida, organizações de apoio ligadas ao Sistema S como o SENAR-ES, SEBRAE e o SESCOOP-ES, além do INCAPER que está voltado para a Extensão Rural são responsáveis diretos pela capacitação em relação aos processos produtivos, as práticas de gestão e a capacitação em cooperativismo.

Tanto as esferas de governo quanto as instituições de apoio e capacitação trabalham em parceria com a OCB-ES no fomento a recursos para a organização ou para a capacitação. De forma indireta as capacitações fornecidas pelas diferentes instituições preparam a organização para a adequação às normas que são auditadas pela FLOCERT e acompanhadas pela CLAC. Além disso, as capacitações permitem que os produtores e a própria cooperativa se organizem melhor e ofereça aos *traders* um café de melhor qualidade.

A rede formada por estes múltiplos atores descritos, está disposta na Figura 1.

Pela Figura 1 é possível notar que as relações estabelecidas diretamente estão expressas pelas setas contínuas e as relações indiretas estão expressas pelas setas pontilhadas.

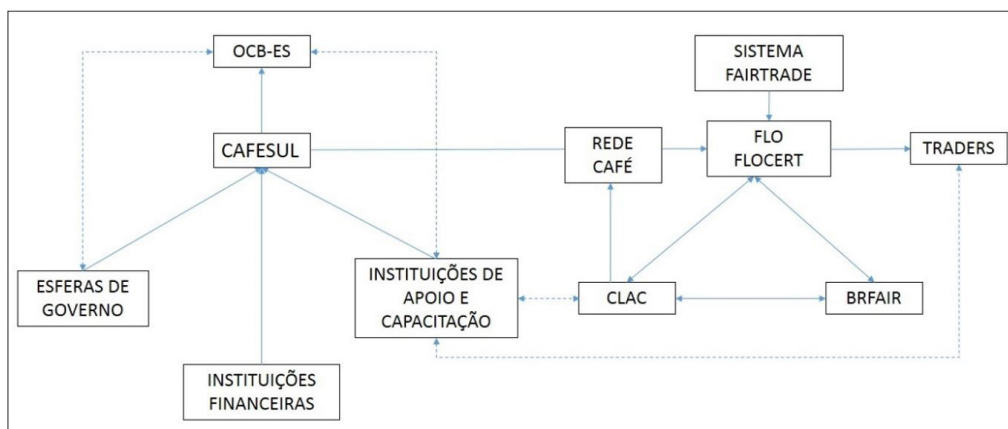


FIGURA 1 – Rede formada pela cooperativa a partir do Fairtrade
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

5.2 Resistindo às pressões institucionais para garantia de equilíbrio

A estruturação da rede anteriormente delineada cria um sistema que, como apontado por Viegas (2012, p.119), depende diretamente “de uma visão alternativa em relação à visão tradicional do sistema econômico baseada em expectativas positivas a respeito de valores - como reciprocidade, confiança e reputação – muitas vezes sobrepostos pelo oportunismo”. O desequilíbrio típico dessas organizações, tonar-se presente na CAFESUL, à medida que pressões institucionais pendulam o empreendimento ora pra uma vertente mais econômica, estimulada pelos *traders*, ora para uma vertente mais política, estimulada pelas esferas de governo.

Os *traders* são representados atualmente por duas grandes empresas de café que também são certificadas pelo Fairtrade. Sediadas respectivamente em São Paulo e no Paraná, tais empresas contam com um escritório local em Vitória-ES, cujo objetivo é identificar e atestar as características do produto entregue a eles e os possíveis mercados consumidores. Entretanto, como o mercado consumidor determina características próprias de qualidade, os *traders* tentam a todo o custo incentivar melhores padrões de qualidade aos produtores, como exemplificado nas falas abaixo:

[...] Eu acho que a certificação deveria se vender mais no mercado, pelo menos é o que parece, porque, por exemplo, se fosse comercial estaria outras cooperativas fazendo também. Então eu entendo que uma parcela de falha está no Fairtrade mesmo, de quem faz a certificação [...] então eu acredito que tem uma falha também nesse processo, talvez pela qualidade, não sei. Eu acho que qualidade é um dos caminhos, você já fez café de qualidade você sabe o que é fazer Conilon de qualidade e onde é que enfia [sic] o café? É penoso [...] (Trader 1).

Pelas falas do *trader* e pelas extensas conversas e observações de campo, o café Conilon de qualidade ainda representa um tabu para o mercado, que associa tais características mais ao café Arábica. Os motivos da compra desse café pelos *traders* não estão associados aos critérios de justiça estipulados pelo Fairtrade, contudo, o fato de serem certificados e constantemente auditados assegura práticas leais com os produtores. No entanto, apesar de acreditarem ser “penoso” produzir o Conilon de qualidade, eles comercializam todo o café, escoando para a exportação e para indústria nacional de solúvel.

Além de pressionar a cooperativa e consequentemente os produtores a alcançarem um padrão de qualidade

que não é estipulado pelo Fairtrade mas é demandado pelos *traders* em resposta ao mercado, esses atores também pressionam a organização a mudar suas características de produção. Para os *traders* seria vantajoso a cooperativa inicialmente mudar de variedade e produzir o café Arábica, além de aumentar o seu quadro social ampliando suas atividades para outras cidades.

A cooperativa, no entanto, resiste e defende a identidade de produtora de café Conilon de qualidade, ainda que essa tarefa seja carregada de pré-julgamentos. Mudar a imagem frágil do Conilon não é tarefa muito fácil. Essa quebra de paradigmas é uma bandeira que a cooperativa levanta diariamente, principalmente nos eventos que participa, tentando desconstruir a imagem negativa em torno do seu produto. Nas observações realizadas durante a reunião de revisão das normas Fairtrade foi possível notar como é complexo buscar reconhecimento enquanto uma organização certificada produtora de Conilon, frente às demais organizações produtoras de café Arábica:

[...] Ao final do encontro todos foram para a Cafeteria Escola da UFLA para degustar os cafés dos associados da BRFAIR. Na cafeteria durante toda a semana ocorreu a semana do comércio justo e os cafés certificados foram amplamente divulgados e comercializados. Chegando à cafeteria o [presidente] entusiasmadamente indicou que todos provassem os cafés Póde Mulheres e o Casario. Muitos, curiosos falavam: - Ah, esse eu quero ver. Aparentemente acharam estranho o café Conilon especial no meio dos demais cafés Arábica. Um dos produtores provou e disse: - Nossa, tem gosto de amendoim torrado. Aparentemente não gostou muito. Outros surpresos, elogiavam muito o café [...] (Diário de campo 8).

O fragmento extraído do diário de campo evidencia como é difícil buscar legitimidade em um grupo no qual o mercado acessado é diferente dos demais, apesar de compartilharem os mesmos interesses em relação ao produto.

A atuação da cooperativa ao defender a identidade de seus produtores sinaliza a proposta diferenciada do empreendimento que, por mais seduzida aos apelos rentáveis do mercado, não sucumbe à totalidade de seus desejos. Como os padrões de qualidade são estipulados, a cooperativa fornecesse subsídios para que seus produtores busquem alcançá-los, contudo, tem plena consciência de que não mudará seu perfil de atividades e sua cultura de produção para atender a interesses particulares. Por lutar pela quebra de paradigmas do café Conilon, ela lançou duas marcas próprias de café, um produzido por mulheres

(PóDe Mulheres) e outro que leva as características culturais dos casarios coloniais da cidade (Casario).

No que tange as esferas de governo, por mediarem a captação de recursos para a cooperativa, principalmente via emenda parlamentar, essas cobram uma atuação pública, como destacado na fala abaixo:

[...] a CAFESUL é uma cooperativa tanto numa visão privada quando pública, *case* no Espírito Santo. Ela tem recebido bastantes emendas parlamentares, tanto de equipamentos, como até recebeu recentemente, eu que assinei uma indústria de torra de café, através de emenda parlamentar, mas isso só é feito porque a gente enxerga um trabalho muito bem feito pelo [*presidente*] e pela equipe lá da CAFESUL. Porque o dinheiro público é um dinheiro muito caro pra gente colocar na mão de pessoas que não tem o compromisso de dar respostas à sociedade [...] (*Sub Secretário da SEAG*).

Pela análise do Sub Secretário, a cooperativa apresenta um exemplo para o estado que justifica o investimento, no entanto é vista também como uma prestadora de serviço público. Apesar de menos expressiva como as pressões dos *traders*, essa cobrança leva a cooperativa a ter que oferecer serviços aos não cooperados (como observado em várias palestras e treinamentos), por meio da oferta de vagas para a participação de produtores rurais locais aos treinamentos e palestras da organização, cumprindo assim exigências do poder público.

5.3 Os impulsos cedidos para performar na rede

Em face das inúmeras influências que recebe a partir dos interesses dos atores da rede formada, a cooperativa busca resistir em suas práticas organizacionais e culturais, desenvolvendo dessa forma sua orientação crítica. Pode-se dizer que a orientação crítica no empreendimento é desenvolvida por dois “motores de performatividade crítica”. De acordo com Leca, Gond e Barin Cruz (2014), Os motores de performatividade crítica são definidos como um mecanismo que produz corpos de conhecimento alternativo responsáveis por impulsionar os diferentes membros das cooperativas a refletirem sobre formas de gestão mais críticas, onde o processo de trabalho, as relações desenvolvidas e seus diferentes sentidos possam ser analisados constantemente em prol do equilíbrio entre suas lógicas de atuação.

Sendo as cooperativas uma proposta de organização alternativa às práticas convencionais de gestão (CEZAR, L.; FANTINEL, 2018), os motores de performatividade

crítica atuam de forma a resguardarem seus princípios e suas práticas específicas, visto que elas se encontram em um cenário econômico pulsante (CHENEY *et al.*, 2014). Tais motores, apesar de estimularem a criação das cooperativas a partir de modelos pré-concebidos (requisitos legais, normas e procedimentos de órgãos governamentais ou baseados em outros empreendimentos da mesma natureza), permitem adaptações a essas estruturas, criando mecanismos para que os ideais cooperativistas sejam mantidos, desenvolvendo assim, redes de intercooperação (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Essas redes replicam sua orientação e sua forma de gestão, permitindo que a performance não se resuma às práticas individuais restritas apenas a uma organização, mas que circulem entre a rede (FLECHA; NGAI, 2014). A orientação da intercooperação, enquanto princípio cooperativista, se desenvolve como um efeito positivo dos motores de performatividade crítica, que reforçam este e os demais princípios, além de equilibrarem as lógicas econômicas e sociais da organização.

Dessa forma, pode-se encontrar dois motores de performatividade crítica na CAFESUL: um motor endógeno representado pelo sistema OCB-ES e um motor exógeno representado pelo Fairtrade. Ambos exercem três papéis fundamentais para desdobramentos mais críticos na organização: 1) Papel de Facilitação; 2) Papel Relacional e; 3) Papel de Gestão do Conhecimento (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

O *papel de facilitação* desempenhado pela OCB-ES enquanto motor de performatividade crítica está relacionado ao desenvolvimento de uma metodologia própria para fomento de cooperativas, permissíveis pela Lei nº 5764/71. Ao desenvolver a CAFESUL desde a sua constituição nos moldes do cooperativismo tradicional, a OCB-ES teve potencial para implementar uma metodologia específica para articulação do grupo produtivo da organização, substituindo mecanismos que permitissem a transferência de conhecimento sobre o cooperativismo para o grupo. A OCB-ES acompanha a CAFESUL desde sua constituição, trabalhando diretamente no alinhamento da organização tanto em relação às suas diretrizes econômicas, quanto em relação às sociais, a partir de uma ideologia específica. Como apontado por Leca, Gond e Barin Cruz (2014), a produção de um conhecimento alternativo para as especificidades do sistema cooperativista permite não somente reduzir os excessos gerenciais derivados do capitalismo, mas modificar a forma de se fazer gestão a partir de sua atuação democrática.

De forma análoga, o papel de facilitação exercido pelo Fairtrade permitiu que a cooperativa se inserisse em

um conjunto de normas e procedimentos que fortaleceram os princípios cooperativistas na organização. Ao prezar pela gestão democrática no empreendimento, o Fairtrade possibilita que os membros da organização construam juntos o PDCJ, que tem se tornado um guia para a gestão da cooperativa. Essa valorização da gestão democrática como requisito auditado pela certificação garante que as questões sobre o cooperativismo sejam transferidas aos cooperados, a partir de uma metodologia pontual implementada a cada ano de certificação. Essa metodologia representa, como apontado por Aggeri (2017), formas concretas de atos elementares de linguagem, expressos por meio da escrita, no qual a agência envolvida para sua implementação no cotidiano organizacional permite transformar a realidade dos seus membros, no caso, os produtores rurais.

O *papel relacional* desenvolvido pela OCB-ES está ligado à possibilidade de articulação da CAFESUL em uma rede de cooperativas inseridas no mesmo sistema. Ao se filiar à OCB-ES, automaticamente a cooperativa faz parte de um sistema organizado que a promove em todas as suas dimensões e permite, de forma pontual, a conexão dela com organizações do mesmo setor. Além de inserir a cooperativa em um amplo sistema, a OCB-ES, por meio dos eventos que desenvolve ou dos eventos externos em que incentiva a participação dos membros da CAFESUL, permite que a organização se conecte ao cenário cafeeiro e, em especial, ao cenário das cooperativas de café brasileiras. Essa rede formada, interna e externa possibilita a organização não só a identificação de novos mercados e o conhecimento de novas tecnologias de produção, mas a compreensão dos mecanismos utilizados pelas demais cooperativas do mesmo ramo para evitar a deriva da missão social (BATTILANA; LEE, 2014).

O papel relacional pode ser observado no desenvolvimento da rede de produtores Fairtrade, instituída pela BRFAIR pela Rede Café desenvolvida pela CLAC. Como a metodologia do Fairtrade é universal e específica apenas para o produto que a cooperativa detém a certificação, a CAFESUL, ao se certificar, insere-se em uma ampla rede de organizações também certificadas. Participando dessa rede, a cooperativa internamente faz parte de um grupo cujas demandas, orientações, deliberações e regras são discutidas coletivamente pela articulação junto à BRFAIR, caracterizando como apontado por Aggeri (2017), dispositivos de gestão, que agem de forma estratégica para o sucesso (ou não) das práticas delineadas. A articulação da CAFESUL em uma associação nacional dos produtores Fairtrade permitiu que ela conhecesse a realidade das demais organizações produtoras de café, propiciando, assim,

o compartilhamento de dificuldades, práticas de gestão e principalmente mecanismos de construção democrática para o alinhamento dos objetivos sociais da organização aos comerciais

A BRFAIR tem potencial direto para conectar a CAFESUL em outros corpos de conhecimento alternativo como as universidades (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Durante a investigação, a BRFAIR estabeleceu uma parceria com pesquisadores de duas universidades (UFLA e UFV) no intuito de fomentar pesquisas tanto em áreas específicas da cafeicultura, quanto na gestão dos empreendimentos certificados, como registrado no documento abaixo:

[...] Após o término da reunião, BRFAIR, UFLA e CLAC identificaram três grandes linhas de trabalho que poderiam ser desenvolvidas como Projetos: 1 - Mudanças Climáticas / Produção Orgânica, 2 - Gestão de Cooperativas / Associações (incluindo Planejamento Estratégico) 3 – Estudo de Mercado Interno (Potencial de Mercado Fairtrade juntamente com o Perfil dos Consumidores e —como desenvolver o mercado interno voltado para o consumo de cafés Fairtrade)[...] (BRFAIR, 2018, p.3).

Cada uma dessas parcerias permite que novas formas de conhecimento alternativo sejam produzidas para que a CAFESUL mantenha sua orientação crítica e não tenha que adotar dispositivos de gestão que não considerem sua natureza paradoxal (AGGERI, 2017; AUDEBRAND, 2017)

Com a articulação em rede, as cooperativas inseridas no sistema OCB-ES e no sistema Fairtrade adotam a mesma metodologia de gestão, possibilitando o exercício do papel de *gestão do conhecimento* enquanto motor de performatividade crítica. Nesse sentido, este papel pode ser entendido na ótica de Aggeri (2017), como um mecanismo de governabilidade que ilustra as mudanças incrementais permissíveis a partir da intervenção gerencial. O conhecimento produzido pela OCB-ES é implementado tanto pela sua atuação direta orientando a CAFESUL, quanto por meio das capacitações a cooperados, conselheiros e funcionários executados pelo SESCOOP-ES. A metodologia desenvolvida a nível nacional torna-se circulante entre as cooperativas do sistema, sendo que cada ramo é dotado de ferramentas de gestão, treinamentos, capacitações e orientações específicas. A proposta de desenvolvimento que a OCB/SESCOOP-ES traz permite delinear cursos de formação que são adequados à realidade da organização,

considerando suas particularidades de gestão, suas características de governança e o perfil da força de trabalho.

No que tange o Fairtrade, o papel de gestão do conhecimento é realizado a partir do momento em que essa articulação em rede permite a socialização de conhecimento implementado pelas normas comuns a todos os empreendimentos (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Como ao longo dos anos de certificação as normas aumentam o rigor em relação a certas práticas sociais, ambientais e econômicas exercidas pela cooperativa, os empreendimentos inseridos na BRFAIR são acompanhados pela CLAC. A CLAC atua de forma conjunta à BRFAIR, preparando os produtores rurais para as auditorias e permitindo a participação na redefinição de normas. Esse acompanhamento e a possibilidade de participação democrática garante a manutenção da estrutura organizacional da cooperativa, pois evidenciam aos produtores que o desenvolvimento das normas pode ser ajustado de acordo com a realidade que vivenciam em seu contexto local.

Assim, apesar das pressões, a cooperativa consegue desenvolver sua própria performatividade crítica, pois conta com motores que a impulsiona trazer as questões sociais que demarcam sua identidade para o centro da discussão, tirando a marginalidade cedida a estas questões pelas organizações capitalistas (ALVESSON; SPICER, 2012). Esse intercâmbio entre organizações a nível local e global, construindo um corpo de conhecimento alternativo e uma forma de atuação crítica, permite que a proposta dos motores de performatividade crítica de fato alcancem a relevância pública defendida por Spicer, Alvesson e Kärreman (2016), pois articula o conhecimento teórico produzido pelas universidades, pela OCB-ES e pelo Fairtrade ao conhecimento prático vivenciado pelos membros dos empreendimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi responder como a formação e articulação de redes de comércio justo contribui para a performatividade crítica das cooperativas de cafeicultores. Pelo estudo realizado foi possível notar que a formação da rede influencia diretamente se a cooperativa adota ou não uma postura mais comercial, mais social ou se haverá equilíbrio. No caso analisado houve um equilíbrio, pois, desde o começo a presença de um motor de performatividade (a OCB-ES) garantiu que a organização adotasse um modelo próprio de gestão, adaptando suas particularidades e o desejo de acesso a um mercado alternativo, como demandado pelos produtores.

De forma similar, a articulação da rede do comércio justo de forma mais ampla, com atores e papéis bem definidos, a partir da certificação Fairtrade possibilitou expandir sua forma de atuação sem perder sua identidade, resistindo às inúmeras pressões. O papel de articulação democrática propiciado pelas instâncias do Fairtrade permite que os cooperados reflitam criticamente sobre sua atuação na rede e questionem as normas implementadas. Essa articulação democrática leva a uma reflexão ativa sobre como realizar os objetivos da organização em uma direção menos divisiva e monopolizante (KING; LAND, 2018).

Este artigo avança na discussão de performatividade crítica proposta por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009, 2016), por evidenciar que em organizações alternativas como as cooperativas, essa proposta desafia a proposição de simplesmente questionar discursos e práticas gerenciais como nas demais organizações já investigadas. Por se orientar por motores de performatividade crítica (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014) as cooperativas inseridas em rede, se performam criticamente em cenários institucionalizados por regras mercadológicas bem demarcadas como no caso do Fairtrade. Ainda que o Fairtrade enquanto certificação se configure como um mecanismo pré-determinado e normativo que pode restringir a liberdade dos sujeitos na organização, sua metodologia age no sentido contrário, permitindo a circulação e reflexão do conhecimento em rede pelos membros presentes em sua cadeia. Contudo, mesmo garantindo uma homogeneização do produto entregue, dadas as demandas do mercado, não impede que as cooperativas demarcarem sua identidade.

Apesar das limitações encontradas nessa investigação no que tange as percepções dos demais elos da cadeia (como por exemplo a comunidade local, os consumidores finais do café e os demais representantes das instituições que articulam a rede), este artigo contribui para as discussões de redes solidárias em contextos particulares como o das cooperativas. Revela-se a partir desse estudo, que o modo performativo de gestão, atuação e intervenção em pautas socioeconômicas e políticas das cooperativas é reflexo das pressões que recebe a partir da rede formada. Tais pressões se não refletidas criticamente podem comprometer o projeto crítico desses empreendimentos e consequentemente sua proposta alternativa de atuação.

Estudos futuros podem apontar a força dos relacionamentos presentes na rede, o papel de intervenção dos membros não articulados em instituições e a existência ou não de assimetrias de poder pelos parceiros que as cooperativas captam recursos. Paralelamente, investigações que explorem tais temáticas em redes não certificadas

do comércio justo também podem apontar novos desdobramentos e discussões mais densas contribuindo para a discussão de redes solidárias.

7 AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os respondentes dessa pesquisa, em especial os cooperados, conselheiros e funcionários da CAFESUL.

8 REFERENCIAS

AGGERI, F. Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. **M@n@gement**, v. 20, n. 1, p. 28, 2017. Disponível em: <<http://www.cairn.info/revue-management-2017-1-page-28.htm>>. Acesso em: 16 de setembro de 2019.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n. 3, p. 367–390, 2012.

AUDEBRAND, L. K. Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re) introducing worker cooperatives. **M@n@gement**, v. 20, n. 4, p. 368, 2017. Disponível em: <<http://www.cairn.info/revue-management-2017-4-page-368.htm>>. Acesso em: 18 de setembro de 2019.

BANSAL, PRATIMA, KEVIN, C. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 233–237, 2011.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BOSSLE, M. B. *et al.* Fair trade in Brazil: current status, constraints and opportunities. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 83, p. 655–673, 2017.

BRFAIR. **BRFAIR**. Disponível em: <<http://brfair.com.br/a-brfair>>. Acesso em: 20 maio 2019.

_____. **Memória Resumida da Reunião UFLA / BRFAIR – Associação das Organizações de Produtores FAIRTRADE do Brasil / CLAC**. . Lavras: [s.n.], 2018.

BURKE, B. J. Cooperatives for “fair globalization”? Indigenous people, cooperatives, and corporate social responsibility in the Brazilian Amazon. **Latin American Perspectives**, v. 37, n. 6, p. 30–52, 2010.

CABANTOUS, L. *et al.* Critical Essay: Reconsidering critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 197–213, 2016.

CEZAR, L. C; FANTINEL, L. The sales of craft over a Lively Talk and a cup of Coffee: social representations in a commercialization center of solidarity economy. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 5, p. 475–493, 1 set. 2018. Disponível em: <<http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/379>>. Acesso em: 18 de setembro de 2019.

CEZAR, L. C. **Hibridismo organizacional e sua interface com a performatividade crítica: estudo de caso em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade do Espírito Santo**. 2018. 178 f. Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_12890_TESE_LAYON_VERS%C3O_FINAL_PARA_DEP%D3SITO.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

CHENEY, G. *et al.* Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591–603, 2014.

CLAC. **Apresentação da Rede Café**. Disponível em: <<http://clac-comerciojusto.org/pt-br/redes-y-productos/redes-de-producto/rede-cafe/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

COLE, N. L.; BROWN, K. The Problem with Fair Trade Coffee. **Contexts**, v. 13, n. 1, p. 50–55, 2014.

COTERA, A.; ORTIZ, H. Comércio Justo. In: ANTONIO DAVID CATTANI *et al.* (Org.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 344.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.

- FAIRTRADE. **Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade**. Disponível em: <<https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- FLECHA, R.; NGAI, P. The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 666–682, 2014.
- FLOCERT. **A FLOCERT apoia negócios sustentáveis e está tornando o comércio global mais justo**. Disponível em: <<https://www.flocert.net/pt/>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- FONSECA, A. F. A. *et al.* O café Conilon. In: FONSECA, A. F. A.; SAKIYAMA, N. S.; BORÉM, A. (Org.). **Café conilon do plantio a colheita**. Viçosa: Editora UFV, 2015. p. 257.
- FOURNIER, V.; GREY, C. At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7–32, 22 jan. 2000. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700531002>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1–2, p. 245–275, 2011.
- FRIDELL, G. Fair trade and neoliberalism: Assessing emerging perspectives. **Latin American Perspectives**, v. 33, n. 6, p. 8–28, 2006.
- FRIDELL, M.; HUDSON, I.; HUDSON, M. With friends like these: The corporate response to fair trade coffee. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2008.
- GEIGER-ONETO, S.; ARNOULD, E. J. Alternative trade organization and subjective quality of life: The case of latin american coffee producers. **Journal of Macromarketing**, v. 31, n. 3, p. 276–290, 2011.
- GOND, J. P. *et al.* What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 4, p. 440–463, 2016.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 645–665, 2014.
- IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/608#resultado>>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- KHAREL, A.; MIDDENDORF, G. Is Fair Trade ‘Fair’? A Study of Handmade Paper Producers in Nepal. **Journal of Land and Rural Studies**, v. 3, n. 2, p. 253–273, 2015.
- KING, D. The possibilities and perils of critical performativity: Learning from four case studies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 255–265, 2015.
- KING, D.; LAND, C. The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. **Human Relations**, v. 71, n. 11, p. 1535–1557, 2018.
- LEARMONTH, M. *et al.* Moving critical performativity forward. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 251–256, 2016.
- LECA, B.; GOND, J. P.; BARIN CRUZ, L. Building ‘Critical Performativity Engines’ for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 683–712, 2014.
- OLIVEIRA, R. F. de; ARAÚJO, U. P.; SANTOS, A. C. dos. Efeito do Fair Trade na cooperativa de agricultores familiares de café de Poço Fundo, MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 211–225, 2008.
- PARANQUE, B.; WILLMOTT, H. Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 604–625, 2014.
- PEDINI, S. **Fair Trade: Alternativa Ao Mercado Convencional De Café E Processos De Empoderamento De Cafeicultores Familiares**. 2011. 174 f. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2011.
- RAYNOLDS, L. T.; MURRAY, D.; TAYLOR, P. L. Fair Trade coffee: Building producer capacity via global networks. **Journal of International Development**, v. 16, n. 8, p. 1109–1121, 2004.

- SCHMELZER, M. Marketing morals, moralizing markets: Assessing the effectiveness of fair trade as a form of boycott. **Management and Organizational History**, v. 5, n. 2, p. 221–250, 2010.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, v. 62, n. 4, p. 537–560, 2009.
- _____. Extending critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 225–249, 2016.
- STEBBINS, R. A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001.
- STENN, D. T. Comercio Justo and Justice. **Review of Radical Political Economics**, v. 45, n. 4, p. 489–500, 2013.
- STOREY, J.; BASTERRETXEA, I.; SALAMAN, G. Managing and resisting ‘degeneration’ in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 626–644, 2014.
- SYLLA, N. S. **The Fair Trade Scandal Marketing Poverty to Benefit the Rich**. London: Pluto Press, 2014.
- TIBURCIO, B. A.; VALENTE, A. L. E. F. O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos? Estudo de caso em Território Kalunga (GO). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 2, p. 497–519, 2007.
- VAIL, J. Decommodification and Egalitarian Political Economy. **Politics & Society**, v. 38, n. 3, p. 310–346, 24 set. 2010.
- VIEGAS, I. F. P. **Redes de comércio justo e solidário: organização, relações e valores**. 2012. 150 f. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Estadual de Campinas, 2012.
- WELLEN, H. A. R. **Para a crítica da economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Outras expressões, 2012.