



Ciências Sociais Unisinos

ISSN: 1519-7050

periodicos@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

Huybrechts, Benjamin; Defourny, Jacques  
Explorando a diversidade do comércio justo na economia social  
Ciências Sociais Unisinos, vol. 47, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 44-55  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93820778005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Explorando a diversidade do comércio justo na economia social<sup>1</sup>

## Exploring the diversity of fair trade social enterprises

Benjamin Huybrechts<sup>2</sup>  
b.huybrechts@ulg.ac.be

Jacques Defourny<sup>2</sup>  
j.defourny@ulg.ac.be

### Resumo

*Organizações de comércio justo (CJ) têm sido tomadas como exemplo de empresas sociais (ES) há bastante tempo e têm contribuído para a formação do conceito de ES. O objetivo deste artigo é examinar mais profundamente, tanto no nível conceitual quanto empírico, até que ponto as organizações de CJ podem ser consideradas empresas sociais. Primeiramente, introduzimos diferentes perspectivas teóricas de ES e examinamos o CJ no contexto de cada uma destas perspectivas. Em um segundo momento, apresentamos um estudo empírico sobre empresas sociais de comércio justo (ESCJ) de quatro países europeus para ilustrar e aprofundar as ligações entre CJ e ES, tendo como foco os objetivos e as estruturas de governança destas ESCJs. Parece que todas estas ESCJs combinam, de alguma maneira, objetivos econômicos, sociais e, algumas vezes, também políticos. As ESCJs alinham-se, portanto, com a natureza de "objetivo híbrido" das ESs. A governança das ESCJs é também bem específica e frequentemente inovadora em termos de arquitetura organizacional e envolvimento dos parceiros (stakeholders). Algumas ESCJs estão mais próximas da abordagem europeia – participatória – da empresa social, enquanto outras estão mais próximas das abordagens americanas – individual. Por fim, as estruturas de governança das ESCJs parecem refletir muito bem o seu mix de objetivos.*

*Palavras-chave: empresa social, comércio justo, objetivos múltiplos, governança, Europa.*

### Abstract

*Fair trade (FT) organizations have been quite early taken as examples of social enterprises (SE) and have contributed to the shaping of the SE concept. The goal of this article is to examine more deeply, both at a conceptual and at an empirical level, to what extent FT organizations can be considered as social enterprises. First, we introduce different theoretical frameworks of SE and examine FT in the context of each of these frameworks. In a second step, we use an empirical study on fair trade social enterprises (FTSEs) across four European countries to illustrate and deepen the links between FT and SE, focusing on the goals and the governance structures of FTSEs. It appears that all FTSEs combine in some way economic, social and sometimes also political goals. FTSEs are thus in line with the "hybrid goal" nature of SEs. FTSEs' governance is also quite specific and often innovative in terms of organizational architecture and stakeholders' involvement. Some FTSEs are closer to the European – participatory – approach to social enterprise, while others are closer to US – individual – approaches. Finally, the governance structures of FTSEs seem to reflect quite well their mix of goals.*

*Key words: social enterprise, fair trade, multiple goals, governance, Europe.*

<sup>1</sup> Artigo publicado originalmente em inglês pela EMES – European Research Network (*EMES Working Paper no. 10/02, 2010*). Disponível em: [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Working\\_Papers/WP\\_10-02\\_Huyb\\_and\\_Defourny\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Working_Papers/WP_10-02_Huyb_and_Defourny_WEB.pdf)

<sup>2</sup> HEC Management School, Universidade de Liege, Bélgica. Université de Liège. Sart Tilman B33 (Bte 4), 4000 Liège, Belgique.

## Introdução

O “movimento” ou “setor” do comércio justo (CJ) está evoluindo rapidamente, tanto em termos de vendas como em termos de conscientização pública. O CJ expandiu-se rapidamente, usando (e adaptando) mecanismos de mercado para uma finalidade social, isto é, o alívio da pobreza para produtores de baixa escala no Sul<sup>3</sup> (Moore, 2004; Nichols e Opal, 2005; Raynolds *et al.*, 2007). Para tanto, as empresas sociais de comércio justo (ESCJ) adotaram estratégias organizacionais bastante heterogêneas, fazendo do CJ um campo organizacional altamente diversificado (Bechetti e Huybrechts, 2008; Wilkinson, 2007).

A evolução histórica do movimento do CJ explica tal diversidade. De maneira simples, as raízes deste movimento encontram-se em organizações pioneiras sem fins lucrativos<sup>4</sup> e em organizações não governamentais (ONGs) que iniciaram a atividade comercial a fim de sustentar a sua missão social (previamente definida). Mais tarde, as empresas tornaram-se cada vez mais interessadas no CJ, tanto no nível de distribuição (supermercados) quanto no nível de importação ou transformação (empresas convencionais, incluindo multinacionais de alimentos). Neste interim, novas empresas apareceram com o objetivo de vender “produtos CJ”. Algumas destas empresas, como a Cafédirect ou a Divine Chocolate, foram lançadas pelas próprias ESCJs pioneiras (Doherty e Tranchell, 2007). Neste artigo, temos como foco organizações (tanto pioneiras quanto empresas recém-constituídas) totalmente envolvidas com o CJ, excluindo supermercados ou empresas de alimentos que tenham somente uma parte dos seus produtos qualificados como CJ.

Devido à sua missão multidimensional, que combina dimensões econômicas, sociais e, algumas vezes, políticas, as organizações CJ têm sido, desde o princípio, tomadas como exemplo de ES e têm contribuído para a formação do próprio conceito de ES. Foi na Inglaterra que tais vínculos se estabeleceram de forma mais explícita, tanto por acadêmicos quanto por profissionais (por exemplo, Doherty e Tranchell, 2007; Nicholls, 2006)<sup>5</sup>. Segundo Dart (2004), nós poderíamos interpretar a tendência, entre os profissionais de CJ, de descrever a si mesmos (e a serem descritos) como ESs, como derivada da busca de legitimidade em um meio que promove valores de empreendedorismo e inovação.

Contudo, mesmo que o CJ seja costumeiramente associado à ES, é ainda necessário explicar cuidadosamente por que isto acontece e a extensão disto. É o envolvimento com o CJ que

faz com que as empresas sejam “sociais”, ou é um conjunto específico de características organizacionais compartilhadas pela maioria das ESCJs, ou é uma combinação de ambos?<sup>6</sup> Se o fato de “fazer CJ” não é base suficiente para “ser uma ES” – como nós acreditamos – então o que há nas organizações CJ que as tornam elegíveis como ESs?

As respostas a estas questões estão intimamente vinculadas à perspectiva usada para definir ES. Por isso, iniciamos pela revisão de diferentes conceituações de ESs (na parte 1, *Perspectiva Teórica*). Na parte 2 (*Comércio justo e as ESCJs*), trazemos o conceito basilar de ES e a evolução histórica do movimento. Nós então apresentamos os dados empíricos sobre ESCJs em quatro regiões da Europa, bem como a metodologia utilizada. Isto nos permite situar as ESCJs quanto às características principais identificadas através de várias abordagens de ESs; este é o objeto das partes subsequentes. Na parte 3 (*Análise das três dimensões nas ESCJs*), exploramos as três dimensões – a política, a econômica e a social – possivelmente presentes nas atividades das ESCJs e, na parte 4 (*Estrutura de governança*), examinamos a governança das ESCJs, incluindo a forma legal e os relacionamentos – e o possível envolvimento – com *stakeholders* externos.

## Perspectiva teórica

### Termos diferentes

A literatura utiliza três termos diferentes que, à primeira vista, podem parecer vinculados de maneira bem simples: “empreendimento social” é o processo dinâmico através do qual um tipo específico de indivíduo, merecedor do nome “empreendedor social”, cria e desenvolve uma organização que pode ser definida como “empresa social” (Mair e Marti, 2006). Contudo, na literatura, o uso de um ou outro termo é frequentemente vinculado a um foco e/ou compreensão diferente do fenômeno das “ESs”. Muitos autores consideram que “empreendedorismo social” designa uma série de iniciativas que não necessariamente tomam a forma de ESs (Nicholls, 2006; Thompson, 2008). Neste artigo, que tem como foco o nível organizacional, usaremos o termo “empresa social (ES)”. Isto não significa que nós não incluirmos também contribuições teóricas vinculadas aos outros dois termos; nós os consideraremos como diferentes registros que permitem estudar – apesar de algumas nuances – a mesma realidade global.

<sup>3</sup> Os termos “Sul” e “Norte”, normalmente usados na literatura sobre comércio justo, correspondem à divisão geopolítica do mundo, respectivamente entre “países em desenvolvimento” e “países industrializados”.

<sup>4</sup> Nós usamos o termo organizações “sem fins lucrativos” em vez de “voluntária” ou “de caridade”. “Sem fins lucrativos” é o termo mais frequentemente utilizado na literatura internacional.

<sup>5</sup> Tomemos como exemplo a nomeação de Penny Newman, ex-CEO do British FTSE Cafédirect como “Embaixador da Empresa Social” em 2007.

<sup>6</sup> A maioria das ESCJs tem uma opinião clara a este respeito. Por exemplo, Penny Newman, ex-CEO do British FTSC Cafédirect, declarou durante nosso encontro (15 de janeiro de 2008): “É óbvio que não somos uma ES porque vendemos produtos CJ. Caso contrário, qualquer companhia envolvida com o CJ poderia ser considerada ES. Não, nós somos uma ES porque nós temos uma missão social central à empresa. Os produtores são os maiores beneficiários da nossa atividade e eles são os proprietários da empresa. Isto seria impensável para empresas tradicionais.”

## Abordagens diferentes

A literatura sobre empresas sociais e empreendimentos sociais é recente e heterogênea. Ela tem evoluído de diferentes maneiras, por um lado, com contribuições de autores norte-americanos<sup>7</sup> e, por outro, com contribuições de autores da Europa continental, reunidos na Rede EMES. Parece que o primeiro grupo tem preferido utilizar a perspectiva do empreendedorismo social, apesar de várias exceções<sup>8</sup>, enquanto o último tem desenvolvido principalmente uma análise organizacional das empresas sociais (Defourny e Nyssens, 2008a; Kerlin, 2006, 2008). Apesar de ambas as escolas, no início, terem se desenvolvido separadamente, elas foram recentemente estabelecidas, revelando mais convergências do que o esperado (Defourny e Nyssens, 2008a).

Na abordagem desenvolvida pelos autores norte-americanos, uma primeira escola de pensamento concentrou-se no desenvolvimento de estratégias para aquisição de renda para sustentar a missão social da organização. Dees e Anderson (2006) a chamam – embora com relutância<sup>9</sup> – de “escola da empresa social”, mas, acompanhando Defourny e Nyssens (2008a), nós preferimos nos referir a ela como “escola da empresa sem fins lucrativos”. Nas suas origens, o foco desta escola estava em organizações sem fins lucrativos que procuravam por recursos no mercado e buscavam adotar um comportamento mais eficiente e orientado a vendas (Emerson e Twersky, 1996). Mais tarde, foi observado que “empresas que visam lucro” estavam cada vez mais incluindo propósitos sociais nas suas missões basicamente econômicas; esta segunda tendência também alimenta tal abordagem. Empresas sociais são, portanto, vistas como emergentes tanto pelo setor social quanto pelo setor de negócios, apresentando fronteiras não muito distintas entre eles. O fator central para as empresas sociais nesta abordagem é a ideia de usar o mercado e gerar a sua própria renda a fim de alcançar sustentabilidade e, com isso, atingir suas missões sociais com mais eficiência.

A segunda escola de pensamento, chamada de “inovação social”, é baseada nas teorias do empreendedorismo e tem seu foco na inovação e não na geração de renda. Dees e Anderson (2006, p. 45) afirmam o seguinte: “o uso do termo ‘empreendedores sociais’ para descrever pessoas inovadoras em busca de mudança social ajudou a reforçar a ideia de que o empreendedorismo social não precisa ser enquadrado em termos de renda. Ele poderia ser mais vinculado a resultados, a mudanças sociais”. Battle Anderson e Dees (2006) são particu-

larmente críticos quanto aos vínculos feitos na escola de pensamento anterior entre rendimentos de mercado e eficiência. O foco nos resultados em vez de na renda parece ser adotado por várias fundações que apoiam empreendedores sociais (é o caso da Ashoka, por exemplo).

Dees e Battle Anderson (2006) chamam a atenção para vários pontos de convergência entre as duas escolas. Na verdade, a escola da “empresa sem fins lucrativos” está também preocupada com inovação e resultados, enquanto que a escola da “inovação social” não se opõe à renda que se origine exclusivamente do mercado: é a idealização dos recursos do mercado e a vinculação de tais recursos à autonomia, autossuficiência ou a um impacto maior que tem sido criticado (Battle Anderson e Dees, 2006). Dees e Battle Anderson (2006) propõem que se chame esta interação de “inovação social empreendedora”, a qual inclui todas as iniciativas inovadoras que procuram criar mudança social sustentável ao combinar métodos dos setores sociais e de negócios. Esta interação é descrita como a mais promissora área de pesquisa. O livro de Nicholls (2006) pode ser visto como um exemplo desta interação, com contribuições que cobrem tanto o processo do empreendedorismo social quanto a natureza das empresas sociais, destacando tanto o potencial da renda de mercado quanto seus limites e apresentando *insights* críticos sobre certas noções, tal como a da mudança social.

Nicholls e Cho (2006) definem empreendedorismo social como composto de três elementos: sociabilidade, inovação e orientação de mercado. No que diz respeito à sociabilidade, enquanto a natureza social do empreendedorismo social possa parecer óbvia – através de “um contexto, processo e/ou conjunto de resultados que possam ser razoavelmente considerados em benefício público” (Nicholls, a ser lançado) –, Nicholls e Cho (2006) advertem sobre a natureza, frequentemente mal definida, da mudança social. Isto pode levar a ignorar a heterogeneidade dos interesses e a favorecer grupos sociais em particular à custa de outros. Nicholls e Cho (2006, p. 106) sugerem uma conscientização maior acerca do fato de que “[visões] do social estão intrinsecamente vinculadas a variados conjuntos de valores potencialmente incompatíveis e comprometimentos normativos”. Em tal contexto, “falar sobre empreendedorismo social sem reconhecer a possibilidade de objetivos sociais fundamentalmente diferentes faz pouco sentido”. O segundo elemento, inovação, também é ambíguo. Baseando-se na visão schumpeteriana sobre inovação, a ênfase é colocada em novas combinações de produtos, serviços e formatos organizacionais.

<sup>7</sup> Estudiosos de regiões como o Reino Unido, a América Latina e a Ásia parecem mais heterogêneos, com alguns mais próximos aos norte-americanos e outros mais próximos às abordagens da Europa continental.

<sup>8</sup> O termo empresa social parece ser mais utilizado no Reino Unido do que em qualquer outro lugar, tanto por profissionais (por exemplo, Social Enterprise Coalition, Social Enterprise London, etc.) quanto por acadêmicos e pelo Estado (Social Enterprise Unit).

<sup>9</sup> Em uma nota de rodapé, Dees e Anderson (2006, p. 41) explicam que o termo “empresa social” foi escolhido por esta escola de pensamento com base em uma “convenção”, provavelmente baseada na prática norte-americana. Eles admitem que tal termo não deveria, idealmente, ser vinculado a uma escola de pensamento em particular, mas que deveria ser considerado um nome genérico. Nós concordamos plenamente com este último comentário.

Nicholls (a seguir) distingue três tipos de inovação social: "no desenvolvimento de um novo produto e serviço (inovação institucional); no uso de produtos e serviços em novas – socialmente produtivas – formas (inovação incremental); na reformulação de termos normativos de referência a fim de redefinir problemas sociais e sugerir novas soluções (inovação disruptiva)". Por fim, a orientação de mercado envolve uma atenção maior à competição, desempenho, estratégias para a recuperação racional de custos e práticas contábeis.

Na Europa Ocidental, a abordagem predominante quanto à empresa social é baseada no trabalho desenvolvido pela rede EMES desde a segunda metade dos anos 90 (Defourny, 2001; Nyssens, 2006). A EMES define empresas sociais como "organizações privadas sem fins lucrativos que fornecem produtos e serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Elas se apoiam em uma dinâmica coletiva que envolve vários tipos de parceiros nos seus corpos administrativos; dão grande valor à sua autonomia e comportam riscos econômicos relacionados à sua atividade" (Defourny e Nyssens, 2008b, p. 5). Porém, mais do que uma definição, a abordagem da EMES tem por objetivo fornecer um "tipo ideal", isto é, uma construção abstrata, ou uma "bússola" que "possa ajudar qualquer um a posicionar as entidades observadas em relação umas às outras e [...] a estabelecer os limites do grupo de organizações que vão considerar como empresas sociais" (Defourny e Nyssens, 2008b, p. 5).

A abordagem da EMES esclarece algumas características das empresas sociais que parecem ser subestimadas ou ignoradas pelas abordagens norte-americanas (Defourny e Nyssens, 2008a). Primeiramente, baseados em extensas pesquisas empíricas realizadas em vários países da União Europeia, os autores da EMES sugerem que a maioria das empresas sociais realmente pertence à economia social ou ao "terceiro setor". Em outras palavras, elas são geralmente organizações ou cooperativas sem fins lucrativos nas quais a distribuição de renda é limitada. Isto não significa que formas tradicionais de empresas estejam automaticamente excluídas da área de empresas sociais, mas que a primazia dos objetivos sociais é garantida não somente pela ética dos gestores, mas também por disposições legais. Tais disposições legais incluem limitações na distribuição de renda, bem como modelos específicos de governança com o objetivo de assegurar a missão social, através de uma forte orientação quanto ao processo de administração participativa e ao processo democrático de tomada de decisões. Neste sentido, a abordagem da EMES não aceita inteiramente a ideia de que haja "fronteiras cada vez mais difusas" entre as formas organizacionais, conforme sugerido por grande parte da literatura norte-americana.

Em consonância com a natureza participativa e democrática da governança das empresas sociais, os autores da EMES observam um envolvimento crescente de vários *stakeholders* nos processos de tomada de decisão, o que leva a uma confi-

guração de *multi-stakeholders*. Tal configuração pode ser vista como a causa e/ou a consequência da variedade de objetivos almejados pelas empresas sociais – econômicos, sociais e políticos – e dos recursos levantados (Campi *et al.*, 2006; Defourny e Nyssens, 2006; Petrella, 2003). A insistência na possibilidade de combinar vários tipos de recursos – e não somente no mercado – é um contraste com a escola de pensamento da "empresa sem fins lucrativos", cujo foco está no mercado como fonte principal ou mesmo exclusiva de recursos. Por fim, a abordagem da EMES converge com a escola da "inovação social", pois compartilha a visão de Schumpeter quanto à inovação, apesar dos autores da EMES terem principalmente descrito tal inovação em nível teórico, com pouca análise empírica (Defourny, 2001).

Apesar das várias abordagens diferirem pronunciadamente em alguns aspectos – um fato que pode ser explicado por suas tradições de pesquisa distintas (Peattie e Morley, 2008) – todas elas enfatizam a combinação entre a missão social e a atividade econômica. No contexto de diálogo crescente entre as diferentes abordagens (Defourny e Nyssens, 2008a; Kerlin, 2006, 2008), nós acreditamos que cada uma delas é útil para explicar, de maneira particular, os diferentes tipos de organizações envolvidas no CJ.

## Comércio justo e as ESCJs

Vamos examinar o campo específico que constitui o assunto deste artigo. Inicialmente, trazemos de forma breve a história do movimento do CJ e, em seguida, identificamos as diferentes dimensões inerentes ao conceito de CJ; por fim, apresentamos dados empíricos de CJ em quatro regiões europeias.

### O movimento do CJ

A maioria dos autores situa as origens do movimento do CJ logo após a Segunda Guerra Mundial, com iniciativas de importação e distribuição experimentais realizadas por ONGs, tais como a Oxfam e a SERV (Diaz Pedregal, 2007; Moore, 2004; Nicholls e Opal, 2005; Raynolds *et al.*, 2007).

Nas décadas de 1960 e 1970, surgiram organizações com o objetivo específico de estabelecer parcerias de CJ com produtores no Sul. Os produtos (café, chá, artesanato, etc.) eram tipicamente vendidos através de "lojas mundiais" e rede de cidadãos. Estas organizações eram chamadas de "organizações de negócios alternativos" (ATOs), "um nome que se originou do início do CJ, onde 'justo' parecia uma descrição muito fraca da visão que estas companhias tinham" (Moore 2004). Na Europa, os maiores pioneiros do CJ (CTM na Itália, Gepa na Alemanha, Oxfam no Reino Unido e na Bélgica, entre outros) juntaram-se à rede da Associação Europeia para o Comércio Justo (EFTA)<sup>10</sup> em 1987. Dois anos depois, a Federação Internacional para o

<sup>10</sup> European Fair Trade Association – Associação Europeia para o Comércio Justo.



Comércio Alternativo (IFAT)<sup>11</sup> foi lançada em nível mundial; ela reúne organizações de produtores e importadores e representa a primeira institucionalização do movimento de CJ.

O segundo processo forte de institucionalização emergiu no mesmo período com o desenvolvimento dos sistemas de rotulagem. Com o seu início no final dos anos 80 com o rótulo de "Max Havelaar" na Holanda, diferentes iniciativas de rotulagem surgiram em cada país e reuniram-se nas Organizações Internacionais de Rotulagem de CJ (FLO)<sup>12</sup> em 1997. O surgimento da rotulagem trouxe uma mudança fundamental à evolução do CJ. Na realidade, a possibilidade de ter produtos que reconhecidamente sigam os padrões do CJ conforme a análise de um organismo certificador externo e não somente a análise do próprio importador (ou distribuidor) – como era o caso anteriormente com as chamadas "ATOs" – abriu a porta do setor de CJ a qualquer companhia. Empresas convencionais, incluindo supermercados e multinacionais de alimentos, começaram a vender produtos do CJ, o que resultou em um imenso aumento no volume de vendas do CJ (Moore *et al.*, 2006).

Tal evolução dividiu o CJ em duas ramificações principais (Moore, 2004; Nicholls e Opal, 2005; Renard, 2003): por um lado, um sistema "integrado" de ATOSs e lojas mundiais, vendendo para consumidores sensibilizados e representados pela rede IFAT-WFTO; por outro lado, um sistema "rotulado", que inclui empresas convencionais, vendendo produtos certificados pela FLO. A primeira ramificação tem sido conduzida principalmente por produtores e importadores de produtos artesanais e é frequentemente associada à visão política ou idealista do CJ, baseada no apoio personalizado ao produtor no Sul e à luta por direitos e educação no Norte. A segunda ramificação lida principalmente com produtos alimentícios e é associada a uma visão mais comercial ou "pragmática" do CJ, focando no crescimento do mercado como estratégia principal para melhorar o estilo de vida dos produtores.

Esta visão de "duas ramificações" é ainda útil, mas ela provavelmente se tornou insuficiente para capturar a diversidade e complexidade do cenário atual do CJ, especialmente quando observados os contextos nacionais. Na realidade, um certo número de ESCJs está vinculado tanto ao sistema "integrado" quanto ao sistema "rotulado" (Raynolds e Long, 2007). Por exemplo, a Traidcraft no Reino Unido ou a Oxfam Fair Trade na Bélgica vendem seus produtos – alguns rotulados, outros não – tanto através de canais especializados (lojas mundiais, catálogos, etc.) quanto através de supermercados. Da mesma maneira, algumas empresas lançadas pelas próprias ESCJ pioneiras, tal como a Agrofair, a Cafédirect ou a Divine Chocolate, têm

um forte posicionamento no mercado convencional, ao mesmo tempo em que são membros da IFAT e parcialmente propriedade de empresas de CJ pioneiras. A tal combinação de identidade de mercado convencional com a de sociopolítica dá-se o nome de "integração radical" (Doherty e Tranchell, 2007; Low e Davenport, 2005).

Além disso, há um número crescente de pequenas companhias vendendo produtos do CJ através de uma variedade de canais, alguns dos quais ligados ao mercado convencional (vendas B2B<sup>13</sup>, por exemplo) e outros mais "alternativos". Nos últimos anos, muitas pequenas empresas surgiram no setor de CJ sem pertencerem a nenhum dos sistemas tradicionais de CJ: elas constituem o que alguns começaram a chamar de "terceira onda de CJ" – a primeira sendo a dos pioneiros e a segunda a da rotulagem do CJ e do mercado tradicional (Poos, 2008). Portanto, mesmo com a exclusão de grandes empresas que têm somente uma parte dos seus produtos rotulados como produtos do CJ – como é a intenção deste artigo –, nós ainda encontramos um cenário bastante heterogêneo de organizações que se posicionam de maneira diferente quanto ao CJ.

## O conceito de CJ

A definição consensual e mais largamente utilizada, tanto por profissionais quanto por acadêmicos (Moore, 2004), é a definição FINE<sup>14</sup> (2001):

*O Comércio Justo é uma parceria de comércio, baseada em diálogo, transparência e respeito, que procura uma maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável ao oferecer melhores condições de comércio e assegurar os direitos dos trabalhadores e produtores marginalizados – especialmente no Sul. Organizações de Comércio Justo (apoiadas pelos consumidores) estão ativamente engajadas no apoio aos produtores, no aumento de conscientização e em campanhas para mudanças nas regras e práticas tradicionais do comércio internacional.*

Parece, por esta definição, que o CJ é um conceito altamente multidimensional. Sob um ponto de vista teórico, o CJ combina elementos que poderiam ser agrupados em três categorias, e estas categorias podem ser facilmente vinculadas aos três tipos de dimensões identificadas ao longo das diferentes abordagens do CJ.

*Equidade:* organizações de CJ desejam negociar sob condições "justas". Estas condições constituem o núcleo do conceito

<sup>11</sup> As letras IFAT referiam-se originalmente à "International Federation for Alternative Trade" – Federação Internacional para o Comércio Alternativo; o nome foi posteriormente alterado para "International Fair Trade Association" – Associação Internacional para o Comércio Justo – e recentemente para "World Fair Trade Organization" (WFTO) – Organização Mundial do Comércio Justo.

<sup>12</sup> Fairtrade Labelling Organisations International – Organizações Internacionais de Rotulagem do Comércio Justo.

<sup>13</sup> "Business to business" – de negócio para negócio.

<sup>14</sup> FINE é uma rede informal que reúne as quatro maiores organizações de comércio justo: EFTA, NEWS! (Network of European Worldshops – Rede de Lojas Mundiais Europeias), FLO e IFAT.

de CJ: preço justo, recompensa social, pré-financiamento, garantia de acesso ao mercado, relacionamento em longo prazo, etc. (Moore, 2004; Nicholls e Opal, 2005; Raynolds e Wilkinson, 2007). Espera-se que tais ferramentas levem a relação de comércio a um efetivo desenvolvimento socioeconômico para os produtores do Sul. Contudo, a aplicação concreta destas ferramentas pode variar entre as ESCJs, mesmo quando um rótulo tenta homogeneizar as práticas<sup>15</sup>.

A ambição de equidade nas parcerias do CJ pode ser considerada, sob o nosso ponto de vista, como uma dimensão social. Por "social", nós queremos dizer que o CJ tem como objetivo servir a uma categoria específica de pessoas consideradas "desfavorecidas"<sup>16</sup>. Em outras palavras, pelo menos um dos objetivos dos FTOs é proporcionar benefícios às pessoas que normalmente – ou até um determinado ponto – não iriam desfrutar dos frutos da sua atividade econômica. A ideia de melhorar o estilo de vida de determinados produtores no Sul é primordial para o CJ, e as práticas e decisões das ESCJs são frequentemente motivadas por este objetivo (Davies e Crane, 2003). É principalmente através da sua missão social que as ESCJs se distinguem das empresas tradicionais. Mas a importância do apoio ao produtor não significa que esta seja a única dimensão social do CJ. As ESCJs podem também procurar dar emprego a pessoas com pouco preparo ou proporcionar produtos éticos a consumidores pobres do Norte. Ainda assim, os produtores do Sul são, geralmente, os principais beneficiários declarados das atividades das ESCJs. Uma ideia específica do CJ, numa comparação com a maioria dos projetos de desenvolvimento assistencial, é a de buscar o objetivo social através de uma parceria econômica com estes produtores<sup>17</sup>.

**Comércio:** o CJ também se relaciona às transações comerciais; isto inclui as funções econômicas (importação, transformação, distribuição...) vinculadas a qualquer iniciativa de comércio. As ESCJs baseiam-se em mecanismos de mercado para alcançar seus objetivos sociais (Nicholls e Opal, 2005). Entretanto, o posicionamento do comércio na estratégia das ESCJ pode variar, de acordo com a organização analisada, de "comércio como meio" a "comércio como objetivo" (Gendron, 2004).

O comércio pode ser facilmente vinculado à dimensão econômica que é primordial às ESs. Nas múltiplas escolas de pensamento, contudo, o comércio pode ter significados diferentes. Para a escola do "empreendimento sem fins lucrativos", por exemplo, o comércio é necessário para aumentar as rendas a fim de devotá-las à missão social; as dimensões sociais e econômicas

podem então ser separadas. Ao contrário, para a abordagem da EMES, a atividade econômica é muito frequentemente vinculada à missão social. Às vezes, a maneira como o comércio é dirigido é, ela mesma, parte da missão social. Nós veremos abaixo como as ESCJs comportam-se a este respeito.

**Educação, regulação e luta por direitos:** nas origens do CJ, encontra-se a intenção de se criar uma nova perspectiva de regulação para os intercâmbios comerciais. Para este fim, as FTOs, redes e estruturas de apoio são ativas quanto à luta por direitos, através do *lobby* junto às autoridades públicas e da denúncia de práticas comerciais não éticas. Redes internacionais de CJ tais como a WFTO, a FLO e a EFTA também têm este papel. Algumas FTOs, principalmente as pioneiras, também desenvolvem campanhas educacionais dirigidas aos consumidores. Estas campanhas têm o objetivo de promover o CJ e educar os cidadãos quanto a hábitos de consumo que respeitem o meio ambiente e as pessoas do Sul.

No nosso ponto de vista, educação, regulação e luta por direitos têm principalmente um foco político: o propósito aqui é agir não somente em comunidades de produtores em particular, mas, de maneira mais ampla, no sistema econômico como um todo. É, na realidade, a tradução da dimensão de "equidade" em nível macro, com o objetivo de transformar o contexto do comércio internacional através da intensificação dos princípios de CJ. Apesar de a dimensão política ser raramente explícita na literatura sobre ES, ela é crucial para o entendimento e a distinção entre diferentes tipos de empresas sociais (Nyssens, 2006). Como resultado, enquanto muitos autores descrevem a ES como um *continuum* entre "econômico" e "social" (por exemplo, Austin *et al.*, 2006; Nicholls, 2006), nós propomos adicionar o foco "político" para compreender a realidade das ESCJs, obtendo assim o seguinte triângulo:

Na prática das ESCJ, estas três dimensões são frequentemente interligadas e algumas vezes indistintas (Wilkinson, 2007). A maioria das ESCJs combina tais dimensões de alguma maneira. Neste sentido, elas parecem próximas a conceituações de ES, particularmente aquelas que enfatizam o caráter "híbrido" das ESs em termos de objetivos, recursos, *stakeholders*, etc. (Nyssens, 2006; Peattie e Morley, 2008).

Entretanto, as prioridades podem variar muito entre as ESCJs. Tais prioridades provavelmente dependem parcialmente do papel econômico da ESCJ. Na realidade, uma ESCJ de importação que está em contato direto com os produtores vai provavelmente dar maior importância ao apoio ao produtor no seu

<sup>15</sup> O principal rótulo de comércio justo é administrado pela FLO e se aplica à maioria dos produtos alimentícios (café, bananas, etc.). Tal rótulo garante o respeito a uma variedade de padrões sociais e ambientais e, além deles, as ESCJs são livres para fornecer benefícios adicionais aos produtores. Os "Padrões de Ouro" da empresa de comércio justo britânica "Cafédirect" são um exemplo de tais benefícios. No setor de artesanato, onde não existe tal rótulo relacionado ao produto, mas onde a IFAT propõe um sistema de certificação para as ESCJs, práticas de apoio ao produtor também são heterogêneas entre as ESCJs.

<sup>16</sup> A prática e a literatura sobre o CJ também usa as noções de "marginalizado" ou "pequeno" (veja Lemay, 2007 para uma discussão sobre estas noções).

<sup>17</sup> Para diferenciar o CJ de rótulos éticos nos quais parte das vendas é doada a projetos sociais que envolvem organizações de produtores, os operadores de CJ e as redes frequentemente chamam a atenção para o fato de que, no CJ, a missão social é baseada na própria parceria econômica, através do pagamento de um preço justo e de um relacionamento longo.

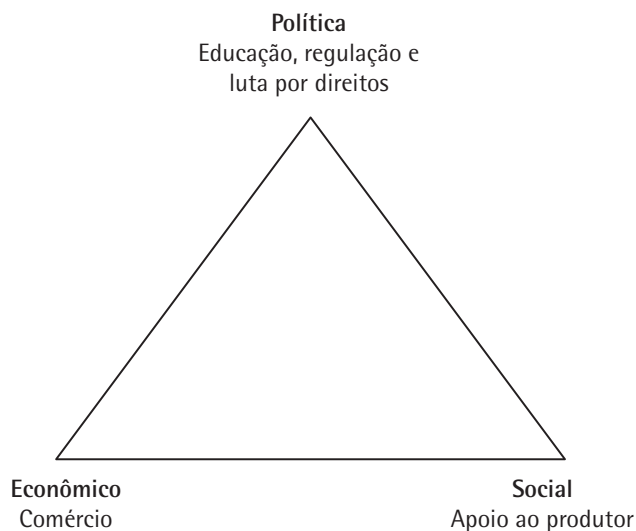


Figura 1. O Triângulo da ESCJ.  
Figure 1. ESCJ triangle.

*mix* de objetivos do que um distribuidor que não tem um relacionamento direto como este. De modo recíproco, uma rede de lojas mundiais que está em contato direto com os consumidores tem uma probabilidade maior de engajar-se em ações educativas do que uma ESCJ cujas atividades sejam somente importação e vendas por atacado.

Certos autores consideram que há uma tendência, entre as ESCJs, de especializarem-se em uma dimensão em particular (Wilkinson 2007). No contexto de mercado de CJ, um número cada vez maior de ESCJs tem se focado no desenvolvimento de novos canais de distribuição a fim de atingir consumidores novos, menos preocupados (Moore *et al.*, 2006). Isto pode levar a uma concentração na dimensão econômica, especialmente quando um rótulo externo tal como o FTO garante a natureza “justa” dos produtos. Por outro lado, algumas ESCJ pioneiras, tal como a Oxfam do Reino Unido, acabam deixando a dimensão de comércio para outros e especializam-se em educação e luta por direitos (Wilkinson, 2007).

Tal especialização pode resultar do fato de que é difícil combinar as dimensões econômica, social e política em uma única organização. Uma maneira de descobrir novas combinações destes três elementos está na criação de estruturas específicas de governança (Defourny e Nyssens, 2008a). Seguindo a abordagem da EMES, daremos atenção especial para a estrutura de administração como um possível instrumento para se examinar as práticas das ESCJs.

## Exemplo de ESCJ

A fim de examinar os vínculos entre CJ e ES, conduzimos entrevistas em 57 ESCJ em quatro regiões europeias: 14 empresas na Bélgica, 23 na França (região de Rhône-Alpes), 11 no Reino Unido (Inglaterra) e 9 na Itália (Roma). Nas quatro regiões, foram obtidas listas de importadores ou distribuidores “100% CJ” através de redes formais e informais de CJ ou organizações de apoio<sup>18</sup>. A maioria das organizações listadas por estas estruturas<sup>19</sup> foram contatadas e responderam positivamente. A diversidade de ESCJ na nossa amostra e o número de organizações em proporção à população total de ESCJ em suas áreas respectivas<sup>20</sup> nos permitem considerar nossos resultados como sendo, se não totalmente representativos, pelo menos indicativos das tendências atuais no setor.

Após termos analisado documentos diferentes para cada ESCJ (*website*, relatórios anuais, etc.), entrevistamos os diretores ou empreendedores, usando um questionário semidirigido. Assim obtivemos tanto resultados quantitativos (por exemplo, recursos, idade ou tamanho) quanto *insights* qualitativos valiosos (em termos de dinâmica empresarial, objetivos, estrutura de governança, etc.). Primeiramente, analisamos a forma pela qual as três dimensões referidas são concretizadas nas práticas das ESCJs. Posteriormente, examinamos a estrutura de governança das ESCJs e exploramos em que medida elas refletem o posicionamento das ESCJs no que diz respeito às três dimensões.

## Análise das três dimensões nas ESCJ

### Dimensão econômica

A dimensão econômica, isto é, a atividade de comércio das empresas nos permite criar uma distinção entre as ESCJ, as empresas de desenvolvimento tradicionais sem fins lucrativos e as ONGs.

### Atividade de mercado

Em primeiro lugar, as ESs são caracterizadas pelo fato de que operam como empresas de mercado, embora com propósitos sociais. De acordo com a abordagem da EMES (Defourny, 2001), isto necessariamente envolve pelo menos uma atividade contínua de produção de mercadorias e/ou venda de serviços. Um segundo conceito de atividade econômica é representado através da expressão “criar valor” (Dees, 2001). As ESCJs são, por definição, particularmente atentas a criar valor para os produtores; mas se nós consideramos a criação de valor para outros parceiros, tais como empregados e acionistas, então observamos muita heterogeneidade. Por exemplo, em nossa amostra, somente as grandes

<sup>18</sup> O “Fair Trade Center” na Bélgica”, a associação de apoio “Equisol” em Rhône-Alpes, a “British Association for Fair Trade Shops” no Reino Unido e a rede “Roma Equa” em Roma.

<sup>19</sup> Organizações listadas nos seus websites ou nas suas listas de mala direta que afirmam ser organizações de comércio justo.

<sup>20</sup> Aproximadamente 45% na Inglaterra, 60% em Rhône-Alpes, 65% em Roma e 70% na Bélgica.



ESCJ conseguem pagar salários de mercado a seus empregados; as ESCJ menores frequentemente pagam baixos salários, e alguns empreendedores de ESCJ são obviamente mal pagos.

O termo “empresa” também implica a existência de um significativo nível de risco econômico (Defourny, 2001; Nicholls e Cho, 2006). Ao contrário de programas sociais tradicionais, as ESs assumem riscos e não estão incólumes à possibilidade de falência. Em anos recentes, certo número de ESCJs foram à falência, principalmente pequenos negócios do setor de artesanato, onde restrições aos produtos são mais pesadas<sup>21</sup>. Outras ESCJs – na realidade, a maioria delas – estão lutando para equilibrar suas contas. Poucas delas conseguem ter lucro regular (na nossa amostra, somente uma entre dez). Quando é o caso, o lucro é geralmente baixo e frequentemente reinvestido no projeto. Quando há uma distribuição explícita de lucro (como, por exemplo, no caso da Traidcraft ou da Oxfam Fair Trade), ela é ocasional (uma vez a cada três ou quatro anos), limitada (até 3%) e retorna, até certo ponto, para o projeto do CJ<sup>22</sup>.

### Recursos de mercado

Parte da literatura americana considera que as ESs são caracterizadas pela sua habilidade de ser “autofinanciáveis”, isto é, elas geram sua própria renda através de vendas no mercado (Dees e Anderson, 2006). Outros autores, contudo, têm uma visão mais sutil da noção de autossuficiência: eles consideram que a autossuficiência pode ser alcançada através de um *mix* diversificado de renda, incluindo vendas, mas também de possíveis recursos não comerciais, como doações, subsídios e trabalho voluntário (Austin *et al.*, 2006; Defourny, 2001; Gardin, 2006).

As ESCJs da nossa amostra obtêm uma parte significativa de seus recursos (96% em média) da sua atividade de negócios. A quota de recursos comerciais no total de recursos das ESCJs é particularmente importante para aquelas mais recentes: quase todas as ESCJ criadas depois do ano 2000 são 100% financiadas pelas vendas. Estas ESCJ “comerciais”, que dependem somente de vendas, enfatizam a recuperação de custos e a aplicação eficiente de recursos (Nicholls e Cho, 2006). Os CJs pioneiros também estão cada vez mais dependendo de recursos comerciais, com uma proporção de cerca de 90% das ESCJ criadas antes do ano 2000, sendo totalmente financiadas por suas vendas. A quota de recursos não comerciais – como donativos individuais (observado principalmente no Reino Unido) e subsídios públicos (observado principalmente na Bélgica) – no *mix* de recursos das ESCJ está, portanto diminuindo; ela se concentra em poucas ESCJ e continua limitada. Por exemplo, é somente em lojas mundiais e canais baseados na comunidade (por exemplo, inicia-

tivas da Igreja) em que o trabalho voluntário ainda contribui significativamente para a atividade das ESCJs. Concluindo, as ESCJs tornam-se cada vez mais dependentes dos recursos de mercado.

### Dimensão social

A importância da dimensão social é central para as ESs; é o que distingue as ES de empresas tradicionais. A missão social significa “ter por objetivo beneficiar a comunidade” (Defourny, 2001) ou, em outras palavras, “criar valor social para o bem público” (Austin *et al.*, 2006, p. 3). No caso do CJ, como vimos, tal objetivo social é inerente às condições que fazem do CJ um “negócio melhor” para os produtores do Sul. Na verdade, o CJ não significa somente proporcionar uma renda melhor para os produtores (o que corresponde a “criar valor”), mas também oportunizar desenvolvimento para as comunidades de maneira geral.

Enquanto todas as ESCJs da nossa amostra afirmam ter como objetivo principal o apoio ao produtor, as práticas concretas são muito heterogêneas. Certas ESCJs insistem em aumentar a renda dos produtores, qualquer que seja a distribuição desta renda. Outras adotam a concessão de poder aos produtores e o controle democrático que eles devem exercer nas suas organizações. Algumas ESCJs exigem capacidade de exportação bem desenvolvida dos produtores e, portanto, trabalham com organizações de médio e grande porte, enquanto outras têm como foco as pequenas ou marginalizadas. A primeira visão está próxima do discurso da FLO, enquanto a segunda é conduzida pela WFTO. Tais interpretações divergentes a respeito do apoio ao produtor ilustram o conteúdo normativo da noção de missão social, como observado por Nicholls e Cho (2006).

O valor social do CJ não está somente no objetivo da organização de beneficiar as comunidades dos produtores. O que é específico do CJ é que o valor social está embutido no próprio produto. As ESCJs constituem, portanto, um ótimo exemplo do que Mulgan (2006) e Alter (2006) chamam de “ESs embutidas”. Em outras palavras, o CJ não significa somente gerar renda para servir a um propósito social, sem levar em consideração como esta renda é obtida. Ao contrário, o propósito social está embutido na atividade que gera a renda (a venda de produtos através do CJ). Assim como produtos de CJ incluem um “conjunto de características sociais e econômicas” (Bechetti e Rosati, 2005), o comércio de produtos do CJ pode ser visto como uma forma de “criação de valor misturada”, conforme desenvolvida por alguns autores (Emerson, 2006). A abordagem da EMES engloba tal “ato de embutir valor” e o considera como a forma mais específica de inovação para as ESs (Defourny, 2001; Defourny e Nyssens, 2008a).

<sup>21</sup> Na nossa amostra da Bélgica, por exemplo, um importador (Citizen Dream) e um distribuidor (Emile) de artesanato de CJ foram à falência durante o estudo. Veja o relatório (em francês) coordenado por Van Cauter *et al.* (2008) a pedido do ministro da Economia Walloon ([http://www.saw.b.be/media/d\\_RaFinalInteractif\\_7206.pdf](http://www.saw.b.be/media/d_RaFinalInteractif_7206.pdf)).

<sup>22</sup> Por exemplo, na Oxfam Fair Trade, 70% das ações são de propriedade da organização irmã sem fins lucrativos Oxfam-Wereldwinkels e de lojas mundiais individuais. No caso da Traidcraft, de acordo com o seu CEO Paul Chandler (entrevistado em 17 de janeiro de 2008), 60% dos acionistas devolvem seus dividendos à ESCJ.

## Dimensão política

Por fim, a dimensão política é um atributo de algumas ESs que as distingue ainda mais das empresas tradicionais (Nyssens, 2006). Objetivos políticos estão presentes quando há a intenção de agir sobre o sistema de maneira geral a fim de mudar o contexto no qual a ES opera (Martin e Osberg, 2007). Como Austin *et al.* (2006, p. 9) afirmam, "um contexto adverso pode frequentemente levar o empreendedor social a mudar o contexto em si, pois frequentemente o problema social está profundamente vinculado aos fatores contextuais". No caso do CJ, a mudança no contexto está na raiz do projeto, como foi observado na definição FINE. Na verdade, o CJ emergiu precisamente porque o comércio internacional era considerado injusto (Roozen e van der Hoff, 2001). A busca por uma mudança estrutural no comércio internacional também poder ser vista como uma maneira de ampliar a inovação social (Dees, 2001).

A maneira mais suave de conduzir a ação política é através da sensibilização dos consumidores a fim de mudar seus hábitos de consumo (e algumas vezes seus hábitos ao votar). Isto é compartilhado por muitas ESCJs, especialmente as pioneiras que conduzem campanhas de larga escala. Contudo, algumas novas empresas também estão envolvidas na educação dos consumidores, ainda que em um âmbito menor do que as pioneiras e através de formas diferentes<sup>23</sup>.

Um segundo tipo de ação política, que diz respeito principalmente às ESCJs pioneiras, consiste no *lobby* junto aos governos para que eles criem regras de comércio mais justas e para que o mercado convencional (tipicamente as multinacionais) mudem suas práticas injustas. Enquanto que as campanhas de *lobby* iniciais das ESCJs foram bem agressivas, nossas entrevistas sugerem que elas têm se tornado agora menos agressivas, já que certas multinacionais são atualmente parceiras de ESCJs.

O conteúdo e o que delineia as campanhas de luta pelos direitos dependem muito do contexto nacional dos atores do CJ. Enquanto todas as ESCJs britânicas e belgas concordam com que produtos do CJ sejam vendidos em supermercados, isto não é o caso na França e na Itália. Nestes países, ESCJs são explicitamente hostis em relação a supermercados e ao mercado convencional em geral<sup>24</sup>, e a ação política é muito mais central às suas missões.

## Estrutura de governança

Parte da literatura sobre ES concentra-se no modelo de governança como uma característica específica das ESs, que pode ser vista como uma consequência lógica da sua missão

social específica (Austin *et al.*, 2006). Indo além, consideramos a estrutura de governança como uma possível ferramenta para as ESCJs equilibrarem seus múltiplos – e às vezes conflitantes – objetivos. Primeiramente, examinamos diferentes formas legais escolhidas pelas ESCJs e quais as diferenças que elas poderiam revelar. Em segundo lugar, tivemos como foco o Conselho de Diretores como um dos lugares onde as ESCJs podem envolver os diferentes *stakeholders*.

## Formas legais

A maioria dos trabalhos acadêmicos durante os anos de 1990 situavam a ES no setor "sem fins lucrativos". Da mesma forma, a extensa revisão literária de Weerawardena e Mort (2006) tende a observar que a maioria dos autores fala (ou pensa) em organizações sem fins lucrativos ao descrever ou teorizar sobre as ES. Contudo, uma visão mais ampla das ES – compartilhada por um número cada vez maior de autores – menciona os "limites pouco distintos" entre setores e não vinculam a ES a uma forma legal em particular. De acordo com eles, as ESs podem ser tanto sem fins lucrativos, "com fins lucrativos" ou organizações públicas (Nicholls, 2006; Peredo e McLean, 2006), ou até mesmo modelos organizacionais híbridos (Austin *et al.*, 2006).

O campo do CJ parece consistente com a ideia dos "limites pouco distintos". Na nossa amostra, a atividade do CJ pode ser desdobrada através de quase todas as formas organizacionais: organizações sem fins lucrativos (29% da nossa amostra), cooperativas (10%), companhias comerciais<sup>25</sup> (29%) e empresas individuais (7%). Entre as ESCJs criadas recentemente, podemos observar uma tendência clara em relação à adoção de formas mais empresariais. As ESCJs pioneiras frequentemente evoluíram de "sem fins lucrativos" para formas cooperativadas (especialmente na Itália, onde quase todas as ESCJs são agora "cooperativas sociais") ou para estruturas de grupo que consistem de duas entidades: uma "sem fins lucrativos" e uma cooperativa (grupos "sem fins lucrativos" /cooperativas – tal como a Oxfam-Werewindekels e a Miel Maya na Bélgica ou a Soligren em Rhône-Alpes – representam 10% da nossa amostra), ou para uma forma tradicional e uma "sem fins lucrativos" (6% da nossa amostra – por exemplo, a Traidcraft e a Twin no Reino Unido).

De modo geral, apesar de existirem exemplos de várias companhias sem fins lucrativos (por exemplo, a Fair Trade Organisatie na Bélgica) e de companhias comerciais muito comprometidas politicamente (por exemplo, os membros da rede "Minga" na França), observamos que, em geral, as organizações sem fins lucrativos tendem a ser mais ativas quanto a assuntos

<sup>23</sup> Por exemplo, através da participação em uma rede de CJ, como a BAFTS, no Reino Unido, ou a Argices, na Itália.

<sup>24</sup> Este é, por exemplo, o caso da maioria das lojas mundiais romanas ou das ESCJs francesas que pertencem à rede "Minga".

<sup>25</sup> O termo "companhias comerciais" foi escolhido como o "menos problemático". Na verdade, o termo "com fins lucrativos", frequentemente usado na literatura sobre economia, entende que o objetivo principal da organização é ter lucro, o que é incorreto no caso das ESCJs e, de maneira mais ampla, no caso das ESs. "Negócio" é também problemático (cooperativas também são negócios), como também é "corporação" (a maioria das ESCJs comerciais é muito pequena e está longe do modelo de corporação).

sociopolíticos, enquanto companhias ou empresas individuais têm um foco maior nos negócios. As primeiras raramente têm um departamento de marketing e frequentemente lhes falta habilidade nos negócios e capital. As últimas são mais restritas em função dos seus imperativos econômicos e estão, portanto, menos envolvidas nas dimensões políticas e sociais do CJ.

Um caso interessante é o de estruturas de grupo. Se nos lembrarmos do triângulo apresentado na Figura 1, nós podemos analisar o surgimento de grupos como uma estratégia usada para "expandir" a organização de forma mais ampla sobre as três diferentes dimensões, quando se alcança um tamanho adequado. Estruturas de grupo resultam do desejo das ESCJs de ser eficientes, ao mesmo tempo, em assuntos econômicos, sociais e políticos, mas não em somente uma entidade. As diferentes entidades são frequentemente vinculadas através de um diretor em comum (por exemplo, a Traidcraft), um Conselho em comum, por exemplo, a Oxfam-Wereldwinkels) ou de regras de colaboração exclusivas (por exemplo, Miel Maya). Tais grupos podem ser vistos como excelentes exemplos de "arquitetura organizacional inovadora" construídos pelas ESs (Defourny, 2001).

### Envolvimento dos stakeholders

Em função da diversidade e da complexidade dos *stakeholders*<sup>26</sup>, alguns autores consideram que as ES tenham mais chance do que as empresas tradicionais e os negócios "sem fins lucrativos" tradicionais de serem organizações *multi-stakeholder*, isto é, de envolver seus vários parceiros em seus processos de tomada de decisão (Campi *et al.*, 2006; Defourny e Nyssens, 2006). Uma maneira de fazer isto é incluir os "representantes" dos *stakeholders* nas estruturas de tomada de decisão, como a Assembleia Geral e o Conselho de Diretores<sup>27</sup>. Envolver os parceiros externos permite ganhar a sua experiência e integrar as suas preocupações ao processo de tomada de decisão (Spear, 2004). Podemos então interpretar o envolvimento dos parceiros no Conselho como uma das ferramentas usadas para integrar uma ou várias dimensões em particular.

Este vínculo aparece claramente no caso do envolvimento dos produtores. Apesar de a distância geográfica tornar difícil para as ESCJs ter representantes dos produtores nos seus Conselhos, parece haver uma tendência crescente para se fazer isto, especialmente no Reino Unido (conforme ilustrado pelo Café-direct e pela Twin na nossa amostra). Tal envolvimento permite que estas ESCJs afirmem estar particularmente próximas das expectativas e opiniões dos produtores, além de dar aos produ-

tores uma participação nos lucros das ESCJs e informação sobre tópicos a respeito de comercialização no Norte. Muitos diretores de ESCJs mostraram grande interesse neste sistema, indicando uma possível tendência no futuro.

Sob o ponto de vista político, observamos que as ESCJs que envolvem voluntários em seus Conselhos e as ONGs são aquelas organizações que prestam mais atenção à educação e à luta por direitos. As ESCJs pioneiras, em particular aquelas que desenvolveram redes de "lojas mundiais", normalmente têm uma representação democrática forte de voluntários nos seus Conselhos (Artisans Du Monde, Oxfam, etc.). Elas veem a democracia como parte da sua missão política, tendo como objetivo influenciar práticas de negócio, até em termos de governança.

A representação de acionistas, instituições de financiamento públicas ou privadas ou até mesmo administradores podem ser vistos como uma estratégia para as ESCJs ganharem experiência comercial, bem como recursos. Na verdade, de acordo com Pfeffer e Salancik (1978), a inclusão de atores de mercado no Conselho pode ser particularmente útil para as ESCJs que dependem principalmente de recursos de mercado.

Finalmente, deve ser observado que, em ESCJs menores, o Conselho frequentemente consiste do administrador-fundador, às vezes acompanhado de parentes que investiram algum dinheiro no negócio, mas que não participam concretamente da tomada de decisão. Estas ESCJs "individuais" estão mais próximas do modelo americano de ESCJ, o qual coloca muita ênfase no empreendedor. Por outro lado, as ESCJs que incluem produtores, consumidores ou voluntários podem parecer mais próximas do modelo europeu de ES, onde se coloca mais ênfase na dinâmica coletiva e na natureza participativa e democrática do processo de tomada de decisão (Defourny e Nyssens, 2008b).

### Conclusão

Com o auxílio dos exemplos das ESCJs na Bélgica, França, Itália e no Reino Unido, examinamos algumas das principais características das ESs no contexto do CJ. Parece que a "natureza de ES" das ESCJs baseia-se no comprometimento organizacional quanto à criação de valores, tanto sociais como econômicos, o que acontece no contexto de um movimento social mais amplo. Como a missão social está no centro de suas atividades e não depende unicamente do cumprimento dos critérios do rótulo de CJ, as ESCJs diferem radicalmente de empresas para as quais o CJ é somente parte de suas atividades. De organizações mais pa-

<sup>26</sup> Austin *et al.* (2006) considera que "os vários parceiros financeiros e não financeiros aos quais a organização empreendedora social deve prestar contas são maiores em número e mais variados, resultando em uma maior complexidade ao lidar com estes relacionamentos". Eles acrescentam que os parceiros das ESs são provavelmente mais heterogêneos e mais dispostos a influenciar a organização do que parceiros de empresas tradicionais.

<sup>27</sup> Outras estratégias de envolvimento podem ser mais informais; este é, por exemplo, o caso do diálogo espontâneo com os parceiros. A Traidcraft, por exemplo, desenvolveu um programa muito ambicioso de consulta anual aos parceiros. Os comentários e conselhos fornecidos pelos vários parceiros são seriamente levados em consideração na estratégia da Traidcraft. Relatórios sobre os diálogos dos parceiros da Traidcraft podem ser baixados em [www.traidcraft.co.uk](http://www.traidcraft.co.uk).

recidas com ONGs a organizações mais orientadas ao mercado, as ESCJs, na nossa amostra, compartilham várias características, tais como: a prioridade de sua missão social, a limitação (ou ausência) de distribuição de renda, o foco na inovação e – até certo ponto – o autofinanciamento.

Contudo, além destas características em comum, as ESCJs divergem nas maneiras como combinam os diferentes tipos de objetivos e definem sua estrutura de governança. Enquanto todas as ESCJs parecem articular, pelo menos as dimensões econômicas e sociais – em diferentes formas e graus – a dimensão política não está presente da mesma maneira em todas as ESCJs. As ESCJs pioneiras geralmente executam, de forma mais efetiva e explícita, atividades educacionais e de luta por direitos, já as ESCJs mais recentes têm perfis heterogêneos em termos de envolvimento político, dependendo das escolhas dos empreendedores.

Em termos de governança – e no que diz respeito mais especificadamente à forma legal e ao envolvimento dos parceiros nas estruturas de tomada de decisão – as práticas são diversas e frequentemente inovadoras (Peattie e Morley, 2008). Muitas ESCJs novas são empresas “quase individuais” e parecem mais próximas a algumas abordagens norte-americanas de ES, com foco no empreendedor como o principal nível de análise. Outras ESCJs caracterizam-se mais como *multi-stakeholders* e encaixam-se melhor na conceituação da EMES de ES. Por fim, vimos que a estrutura de governança parece refletir, até certo ponto, o posicionamento das ESCJs em relação às diferentes dimensões do CJ. As ESCJs lideradas por ativistas e com voluntários ou ONGs parceiras nos seus Conselhos parecem ter um foco mais forte nos objetivos não econômicos (sociais e políticos) do que as ESCJs conduzidas por administradores com um *background* em negócios e governadas por investidores.

Concluindo, este artigo tentou examinar de forma crítica o vínculo implícito que se formou, tanto por acadêmicos como por profissionais, entre CJ e ES. Naturalmente, há muitas limitações ao nosso trabalho. A maneira com a qual nós revisamos e utilizamos as diferentes abordagens de ES está longe de ser completa, e o nosso estudo empírico não nos permitiu desenvolver estudos de caso profundos. Leitores interessados podem encontrar tais estudos de caso e análises profundas de assuntos-chave deste artigo na tese de doutorado em que este trabalho foi baseado (Huybrechts, 2010). Em termos de pesquisa sobre ES, este artigo deve ser considerado como um primeiro passo a fim de estabelecer uma perspectiva com base na qual o CJ possa ser usado tanto como (1) uma ilustração de ES e (2) como um laboratório capaz de alimentar os debates e a construção teórica do conceito de ES (em termos de características distintas, construção histórica e limites).

## Referências

- ALTER, S.K. 2006. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press, p. 205-232.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1):1-22. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- BATTLE ANDERSON, B.; DEES, J.G. 2006. Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press, p. 144-168.
- BECCHETTI, L.; HUYBRECHTS, B. 2008. The Dynamics of Fair Trade as a Mixed-form Market. *Journal of Business Ethics*, 81(4):733-750. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9544-8>
- BECCHETTI, L.; ROSATI, F.C. 2005. *The Demand for Socially Responsible Products: Empirical Evidence from a Pilot Study on Fair Trade Consumers*. Palma de Mallorca, Society for the Study of Economic Inequality.
- CAMPI, S.; DEFOURNY, J.; GRÉGOIRE, O. 2006. Work Integration Social Enterprises: Are They Multiple-goal and Multi-stakeholder Organizations? In: M. NYSENS (ed.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, Routledge.
- DART, R. 2004. The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4):411-424. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.43>
- DAVIES, I.A.; CRANE, A. 2003. Ethical Decision Making in Fair Trade Companies. *Journal of Business Ethics*, 45:79-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1024124629399>
- DEES, J.G. 2001. *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. The Fuqua School of Business, Duke University.
- DEES, J.G.; BATTLE ANDERSON, B.B. 2006. *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*. Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).
- DEFOURNY, J. 2001. From Third Sector to Social Enterprise. In: C. BORZAGA; J. DEFOURNY (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, p. 1-28.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. 2006. Defining Social Enterprise. In: M. NYSENS (ed.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, Routledge, p. 3-26.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. 2008a. Conceptions of Social Enterprise in Europe and in the United States: A Comparative Analysis. In: 8<sup>th</sup> ISTR INTERNATIONAL CONFERENCE AND 2<sup>nd</sup> EMES-ISTR EUROPEAN CONFERENCE: "THE THIRD SECTOR AND SUSTAINABLE SOCIAL CHANGE: NEW FRONTIERS FOR RESEARCH", Barcelona, 2008. *Anais...* Bracelona.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. 2008b. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *EMES Working Paper Series*, 8:01.
- DIAZ PEDREGAL, V. 2007. *Le commerce équitable dans la France contemporaine: idéologies et pratiques*. Paris, L'Harmattan, 266 p.
- DOHERTY, B.; TRANCHELL, S. 2007. "Radical Mainstreaming" of Fair Trade: The Case of The Day Chocolate Company. *Equal Opportunities International*, 26(7):693-711. <http://dx.doi.org/10.1108/02610150710822320>
- EMERSON, J. 2006. Moving Ahead Together: Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press, p. 391-406.
- EMERSON, J.; TWERSKY, F. (eds.). 1996. *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco, The Roberts Foundation, 416 p.
- GARDIN, L. 2006. A Variety of Resource Mixes Inside Social Enterprises. In: M. NYSENS (ed.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, Routledge, p. 111-136.
- GENDRON, C. 2004. *Un nouveau mouvement socio-économique au coeur d'une autre mondialisation: le commerce équitable*. Comparai-



- sons Internationales, Ottawa, Chaire de Recherche en Développement des Collectivités (Université du Québec en Outaouais), 9 p.
- HUYBRECHTS, B. 2010. *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises*. Liège. PhD in Management Sciences. University of Liège, HEC Management School.
- KERLIN, J.-A. 2006. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3):246-262. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>
- KERLIN, J.A. 2008. A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. In: 8<sup>th</sup> ISTR CONFERENCE & 2<sup>nd</sup> EMES-ISTR CONFERENCE, Barcelona, 2008. *Anais...* Bracelona.
- LEMAY, J.-F. 2007. *Mouvements sociaux transnationaux: le partenariat de deux organisations de commerce équitable en France et au Pérou*. Québec, Canadá. Tese de Ph.D. Université Laval, 353 p.
- LOW, W.; DAVENPORT, E. 2005. Has the Medium (Roast) Become the Message? The Ethics of Marketing Fair Trade in the Mainstream. *International Marketing Review*, 22(5):494-511. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330510624354>
- MAIR, J.; MARTI, I. 2006. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1):36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- MARTIN, R.L.; OSBERG, S. 2007. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2):29.
- MOORE, G. 2004. The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 53(1):73-86. <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039400.57827.c3>
- MOORE, G.; GIBBON, J.; SLACK, R. 2006. The Mainstreaming of Fair Trade: A Macromarketing Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 14(4):329-352. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540600947961>
- MULGAN, G. 2006. Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press.
- NICHOLLS, A. (ed.). 2006. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press, 444 p.
- NICHOLLS, A.; CHO, A. H. 2006. Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In: A. NICHOLLS (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change*. Oxford, Oxford University Press, p. 99-118.
- NICHOLLS, A.; OPAL, C. 2005. *Fair Trade: Market-driven Ethical Consumption*. London/Thousand Oaks, Sage Publications, 277 p.
- NYSSSENS, M. (ed.). 2006. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, Routledge, 335 p.
- PEATTIE, K.; MORLEY, A. 2008. Eight Paradoxes of the Social Enterprise Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2):91-107. <http://dx.doi.org/10.1108/17508610810901995>
- PEREDO, A.M.; McLEAN, M. 2006. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1):56-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- PETRELLA, F. 2003. *Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété "multistakeholder": une application aux organisations de développement local*. Louvain, Bélgica. Tese de Doutorado. Université Catholique de Louvain, 279 p.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper & Row, 300 p.
- POOS, S. 2008. *Le commerce équitable en 2008*. Bruxelles, Fair Trade Centre – Coopération Technique Belge.
- RAYNOLDS, L.T.; LONG, M.A. 2007. Fair/Alternative Trade: Historical and Empirical Dimensions. In: L.T. RAYNOLDS; D.L. MURRAY; J. WILKINSON (eds.), *Fair Trade: The Challenges of Transforming Globalization*. London, Routledge.
- RAYNOLDS, L.T.; MURRAY, D.L.; WILKINSON, J. 2007. *Fair Trade: The Challenges of Transforming Globalization*. London, Routledge, 240 p.
- RAYNOLDS, L.T.; WILKINSON, J. 2007. Fair Trade in the Agriculture and Food Sector. In: L.T. RAYNOLDS; D.L. MURRAY; J. WILKINSON (eds.), *Fair Trade: The Challenges of Transforming Globalization*, London, Routledge.
- RENARD, M.C. 2003. Fair Trade: Quality, Market and Conventions. *Journal of Rural Studies*, 19:87-96. [http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00051-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00051-7)
- ROOZEN, N.; VAN DER HOFF, F. 2001. *L'aventure du commerce équitable: une alternative à la mondialisation*. Paris, JC Lattès.
- SPEAR, R. 2004. Governance in Democratic Member-Based Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1):33-59. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- THOMPSON, J.L. 2008. Social Enterprise and Social Entrepreneurship: Where Have We Reached? A Summary of Issues and Discussion Points. *Social Enterprise Journal*, 4(2):149-161. <http://dx.doi.org/10.1108/17508610810902039>
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G.S. 2006. Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1):21-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- WILKINSON, J. 2007. Fair Trade: Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement. *Journal of Consumer Policy*, 30(3):219-239. <http://dx.doi.org/10.1007/s10603-007-9036-3>

Submetido: 10/01/2011

Aceito: 21/03/2011