

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
MONALISA APARECIDA PEREIRA

OS DESAFIOS DA VENDA NO MERCADO *FAIRTRADE* EM UMA ASSOCIAÇÃO DE
PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS

Itajubá – MG

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
MONALISA APARECIDA PEREIRA

OS DESAFIOS DA VENDA NO MERCADO *FAIRTRADE* EM UMA ASSOCIAÇÃO DE
PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá como parte dos requisitos à obtenção do Título de Mestre pelo curso de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin.

Itajubá – MG

2019

Agradecimentos

A Deus.

Aos meus pais Luiz Gonzaga Pereira e Magali Fernandes Maciel Pereira, por serem meu alicerce - sempre.

Ao meu orientador, professor doutor Luiz Eugênio Veneziani Pasin, que me acompanhou nesta caminhada desde a primeira semana, por toda orientação, por me fazer enxergar os caminhos, entender os processos, pela disponibilidade e pelos ensinamentos.

A Elizabete Brandão Junqueira, uma grande amiga que me apresentou a APAS.

Ao Sérgio Bras Regina, que intermediou o contato com a APAS, além de dividir comigo seu conhecimento sobre a associação.

A toda diretoria, equipe e associados da APAS, que desde o primeiro encontro foram muito solícitos ao desenvolvimento da minha pesquisa, em especial, a Grasiela Maris de Souza Borges, Ademilson Noiman e Alessandro Alves Hervaz. Eles abriram as portas da APAS, permitindo a realização deste trabalho, fornecendo informações, disponibilizando parte de seu tempo para entrevistas e solução de dúvidas.

A todos os professores das disciplinas cursadas, que foram ajudando a moldar esta pesquisa.

À banca, Professora Isabel Cristina da Silva Arantes, Professor Marcelo Bregagnoli e Professor Leopoldo Uberto Ribeiro Júnior, pela disponibilidade e por todas as contribuições que enriqueceram este trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) por todo o apoio para a realização deste mestrado, por meio da liberação de parte da carga horária para cumprimento das atividades do Programa e pelo apoio financeiro por meio do Programa de Incentivo à Qualificação (PIQ).

RESUMO

A Associação dos Produtores do Alto da Serra (APAS) é uma associação sem fins lucrativos, com sessenta associados, sendo a maioria produtores de café. A atividade basilar da associação consiste na intermediação da venda do café produzido pelos seus associados no mercado *fairtrade*. Os produtores de café da APAS são agricultores familiares que vislumbram produzir cafés especiais, visando não apenas à geração de renda, como também o desenvolvimento de toda comunidade e a sustentabilidade ambiental. A APAS desenvolve seu trabalho pelo viés do *triple bottom line*, buscando melhores benefícios econômicos, sociais e ambientais. Neste sentido, o estudo apresentado nesta dissertação objetiva compreender como se dão as relações entre a Associação e seus associados, especialmente no tange à comunicação e troca de informação acerca do processo *fairtrade*. Os objetivos específicos consistem em caracterizar o perfil socioeconômico dos associados e compreender os motivos que os levam a associar-se à APAS; entender a dinâmica de funcionamento da Associação; verificar como ocorrem os processos comunicacionais entre Associação e associado; propor ações que favoreçam os processos comunicacionais e a troca de conhecimento entre os agentes para viabilizar a venda no mercado *fairtrade*. Para tanto, buscou-se fundamentação teórica sobre as seguintes temáticas: modelos de organização de relacionamento interorganizacional; associativismo e cooperativismo; comunicação; conhecimento: conceitos e modos de transferência; capital social e avaliação de impacto social. A pesquisa caracteriza-se, quanto ao seu objetivo, em pesquisa descritiva; a metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho fundamenta-se na abordagem quantitativa-qualitativa; a técnica escolhida foi o estudo de caso. Os principais resultados alcançados envolvem a compreensão do contexto da associação e o desenvolvimento de um produto final que propõe ações para fortalecer a transferência de conhecimento e o processo comunicacional da associação, bem como a implementação da Teoria da Mudança e do Modelo Lógico para que os ganhos sociais também sejam visíveis aos associados e à sociedade de uma maneira geral.

Palavras-chave: Associativismo. Transferência de conhecimento. Comunicação. Impacto social. *Fairtrade*. APAS.

ABSTRACT

Associação dos Produtores do Alto da Serra (APAS) is a non-profit organization, with sixty associates, most of them being coffee producers. The association main activity consists in intermediating the sale of the coffee produced by its associates through fairtrade market. The coffee producers from APAS are from familiar agriculture and they envision to produce special coffee, aiming not only income generation, but also the development of their community and environmental sustainability, causing less impact to environment. APAS develops its work through triple bottom line concept, pursuing better economic, social and environmental benefits. Therefore, the study presented in this dissertation aims to comprehend the relationship process between the association and its associates, concerning communication; information transfer and fairtrade. The specific objectives consist in setting a social and economic profile for the associates and comprehend the reasons that took them to associate to APAS; understanding the association dynamic; verifying how the communication process is carried out involving association and associates; proposing actions to improve the communication process and knowledge transfer aiming to improve the sales through fairtrade market. Therefore, the following concepts were studied: models of organization of interorganizational relationship; associativism and cooperativism; communication; knowledge: concepts and transferring; social capital and measuring social impact. This research is based on a descriptive concept. The methodology adopted involves quantitative and qualitative approach. The chosen technic is the case study. The main results involve comprehending the association context and developing a product which proposes actions to strengthen their knowledge transfer and communicational process, as well as to implement the Theory of Change and Logic Model, so that social gains are also perceived by the associates and society in general.

Keywords: Associativism. Knowledge transfer. Communication. Social impact. Fairtrade. APAS.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Ciclo contínuo da mensuração dos objetivos..... | 43 |
| Figura 2. Imagem da APAS e seus associados em dia de curso..... | 53 |
| Figura 3. Retorno para o associado na venda <i>fairtrade</i> | 63 |
| Figura 4. Fluxograma de Comercialização dos Cafés da APAS | 65 |
| Figura 5. Propostas para a APAS..... | 69 |
| Figura 6. Formulário de Sugestões de Projetos..... | 73 |
| Figura 7. Comparação de ganhos: Mercado Comum vs. Mercado <i>Fairtrade</i> | 75 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Meios de comunicação interna para as organizações..... | 29 |
| Quadro 2. Características dos Métodos de Avaliação de Impacto..... | 44 |
| Quadro 3. Estrutura de Modelo Lógico..... | 47 |
| Quadro 4. Características do <i>fairtrade</i> | 61 |
| Quadro 5. Proposta de Mapeamento dos Projetos da APAS..... | 69 |
| Quadro 6. Modelo Lógico para a APAS..... | 74 |
| Quadro 7. Mapeamento dos Parceiros da APAS..... | 76 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Comparação da variável Idade entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006..... | 56 |
| Tabela 2. Comparação da variável Sexo entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006..... | 56 |
| Tabela 3. Comparação da variável Escolaridade entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006..... | 57 |
| Tabela 4. Participação..... | 58 |
| Tabela 5. Notícias sobre café..... | 60 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------------|--|
| APAS | Associação dos Produtores do Alto da Serra |
| BCR | Relação Custo-Benefício |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CLAC | Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo |
| CONEP | Comissão Nacional de Ética em Pesquisa |
| COOPERVASS | Cooperativa Agropecuária do Vale do Sapucaí |
| COOPFAM | Cooperativa de Agricultores Familiares de Poço Fundo |
| COOXUPÉ | Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé |
| EMATER-MG | Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais |
| EPI | Equipamentos de Proteção Individual |
| ERR | Taxa de Retorno Econômico |
| FLO | Fairtrade Labelling Organization International |
| GIIRS | Global Impact Investing Rating System |
| IFSULDEMINAS | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais |
| IRIS | Impact Reporting and Investment Standards |
| MEC | Ministério da Educação |
| PMEs | Pequenas e Médias Empresas |
| SciELO | Scientific Electronic Library Online |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAR | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural |
| SROI | Retorno Social do Investimento |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Objetivos | 14 |
| 1.1.1 Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.2 Justificativa..... | 14 |
| 1.3 Estrutura do Trabalho..... | 16 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 Modelos de Organização de Relacionamento Interorganizacional..... | 17 |
| 2.2 Associativismo e Cooperativismo | 19 |
| 2.2.1. <i>Fairtrade</i> | 24 |
| 2.3 Comunicação..... | 27 |
| 2.4 Conhecimento: conceitos e modos de transferência | 31 |
| 2.5 Capital Social | 38 |
| 2.6 Avaliação de Impacto Social..... | 41 |
| 2.6.1 Teoria da Mudança e Modelo Lógico | 46 |
| 3. METODOLOGIA | 50 |
| 3.1 Tipo de pesquisa..... | 50 |
| 3.2 Objeto de Estudo..... | 51 |
| 3.3 Estratégia de coleta e análise dos dados | 53 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 56 |
| 4.1 Perfil socioeconômico dos associados | 56 |
| 4.2 Motivos para a participação na APAS | 58 |
| 4.3 Informações sobre a venda do café: comunicação e troca de informações entre os agentes | 60 |
| 4.4 Percepção dos atores-chave sobre o <i>fairtrade</i> | 61 |
| 4.5 Proposições para Comunicação e Troca de Conhecimento..... | 68 |
| 4.5.1 Propostas para Teoria da Mudança e Modelo Lógico..... | 69 |
| 4.5.2 Propostas para Transferência de Conhecimento | 76 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 79 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 81 |
| APÊNDICE A..... | 90 |
| APÊNDICE B..... | 96 |
| ANEXO | 101 |

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da humanidade, a sociedade foi se estruturando em torno de organizações. Hoje, existem diferentes tipos de organizações por meio das quais as pessoas se relacionam com os mais diversos objetivos. A globalização e o acesso às tecnologias de comunicação tornaram o alcance das organizações mundial e muito rápido, pois com a popularização das tecnologias, as barreiras físicas foram superadas, permitindo a presença de organizações em múltiplos locais, inclusive em comunidades pequenas, onde elas passaram a competir com pequenos negócios. Perrow (1992) já alertava para as formas de desigualdades criadas pelas grandes organizações, a ponto de sugerir a criação de várias pequenas organizações em vez de grandes.

Essa dinâmica de mercado acirrou a competição entre grandes negócios, como multinacionais, e pequenos, como o comércio local, trazendo desafios competitivos. Neste sentido, os negócios menores sentiram a necessidade de fortalecerem-se e ampliar sua competitividade. Autores como Granovetter (1973) já chamavam a atenção para as parcerias de grande escala que poderiam ser formadas pelas interações de pequenos negócios para que esses tivessem condições de sobreviver e competir com as organizações de maior porte. Uma das estratégias encontradas foi a união em torno de redes, as comunidades organizadas em torno de redes estabeleciam objetivos comuns mais fácil e efetivamente que outras. O autor definia a efetividade da ligação em rede pela combinação de tempo, intensidade emocional, confiança mútua e serviços recíprocos; quanto mais conectados os indivíduos estiverem, mais similaridades haverá entre eles.

Balestrin e Vargas (2004, p. 204) reforçam as ideias de Granovetter (1973) ao afirmarem que a configuração em rede consiste em uma “forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem interrelações”. Desta forma, a união em forma de redes cria um ambiente favorável à troca de conhecimentos, compartilhamento de estratégias de produção e comercialização, desenvolvimento de inovações, fortalecimento da comunidade em que vivem, entre outras externalidades.

Assim, as redes intensificam a interação, promovendo redução espaço-tempo nas inter-relações dos seus atores, como fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI. O reforço da competitividade, por meio da consolidação das redes de empresas, envolve o fortalecimento do potencial inovativo de seus membros constituintes (BALESTRIN; VARGAS, 2004, BRITTO, 2013).

Ademais, a união por meio de associações e cooperativas tornou-se uma alternativa viável para os produtores rurais, especialmente os da agricultura familiar (LIMA; VARGAS, 2015). A busca por força e poder competitivo leva os produtores a unirem-se e articularem-se em torno de associações e cooperativas. No tópico Associativismo Rural, na seção Cooperativismo e Associativismo, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento define associativismo como uma alternativa para viabilizar as atividades econômicas, proporcionando melhores condições de concorrência aos pequenos produtores, pois transforma a participação individual e familiar em comunitária, acrescentando a eles capacidade produtiva e comercial (BRASIL, 2016).

O ambiente associativista favorece a criação e a circulação de conhecimentos e informações, propiciando um aprendizado coletivo, o qual é resultante de um intercâmbio de informações e competências e amplia o potencial inovativo da rede (BRITTO, 2013). Entre as tantas sinergias geradas nesses modelos organizacionais tem-se a transferência de conhecimento, a qual é fundamental para a sobrevivência de uma associação. Além disso, a perspectiva vocacional de determinadas localidades vem chamando a atenção de estudiosos. Há lugares que desenvolvem um conhecimento tácito que proporciona um conhecimento específico, com técnicas familiares repassadas de geração em geração, que tornam o produto ou serviço único e específico e ligado a um contexto cultural, social e histórico. Esse conhecimento local torna-se importante para o desenvolvimento da região (MAEHLER; VENTURINI, 2011).

Nesse contexto, encontra-se a Associação dos Produtores do Alto da Serra (APAS), uma associação sem fins lucrativos, com 60 associados, sendo a maioria produtores de café. Desses, 51 residem no Distrito dos Ferreiras, na zona rural de São Gonçalo do Sapucaí (MG), onde está localizada a sede da Associação. A APAS surgiu há onze anos com o intuito de melhorar a vida da comunidade local e propiciar melhores condições de vida aos produtores, evitando, assim, o êxodo rural.

Os produtores da APAS perceberam uma oportunidade para a produção de cafés especiais. O café especial é aquele que possui uma característica peculiar ou um grupo de atributos singulares; pode possuir sabor e aroma únicos, ser produzido em sistema orgânico, ser de origem controlada ou ser raro e exótico (BORÉM, 2012).

Os produtores de café da APAS são da agricultura familiar. A Lei 11.326/2006 considera como agricultor familiar o produtor que desenvolve atividades no meio rural, que não

possui área maior do que quatro módulos fiscais¹, que utiliza predominantemente mão de obra familiar, tem percentual mínimo da renda familiar originada das atividades econômicas de seu empreendimento e dirige seu estabelecimento com a família (BRASIL, 2006).

Os associados da APAS têm como objetivo produzir cafés especiais, visando não apenas à geração de renda, mas o desenvolvimento de toda comunidade, causando menos impacto ao meio ambiente. Mazon (2007) explica que um empreendimento é considerado sustentável quando proporciona benefícios econômicos, sociais e ambientais simultaneamente - o chamado *triple bottom line*.

A APAS vem desenvolvendo seu trabalho pelo viés do *triple bottom line*, buscando melhores benefícios econômicos aos produtores, por meio da comercialização justa de seu produto; causando menos danos ambientais, produzindo café orgânico, quando possível, protegendo áreas de nascentes e plantando árvores em meio aos cafezais; contribuindo para uma melhor qualidade de vida da comunidade local, como o projeto de coleta de lixo e coleta seletiva, projeto “Produtor informado – curso de inclusão digital e sustentabilidade”, concurso anual de redação com o tema Sustentabilidade na escola estadual local, horta comunitária, estrada de terra de 17 km que dá acesso ao bairro em perfeitas condições, asfalto na comunidade do Distrito, funcionamento de posto dos Correios, entre outros.

A subsistência da Associação dá-se, em grande parte, pela porcentagem que ela recebe quando o produtor vende seu café pelo mercado *fairtrade* e, em menor importância, da anuidade paga pelos associados. O mercado *fairtrade*, também chamado de comércio justo, tem como objetivo principal promover a qualidade de vida dos produtores, melhorando suas condições de trabalho e proporcionando uma relação mais justa entre comprador e vendedor (VAN LOO et al., 2015). Esse comércio é gerenciado por uma organização não governamental, que tem como missão o comércio justo entre produtores e compradores. Trata-se da Fairtrade Labelling Organization International (FLO), definida por Frederico e Barone (2015) como uma rede internacional que conecta produtores, exportadores, organizações e demais agentes envolvidos no Comércio Justo. A FLO coordena e regulamenta o comércio *fairtrade*, credenciando produtores por meio de Associações e Cooperativas e empresas compradoras. O modelo de negócios adotado pela FLO não tem viés filantrópico e exige a certificação tanto dos produtores, para assegurar a origem e qualidade dos produtos, quanto dos compradores, para garantir que eles paguem um preço justo pelo produto.

¹ Unidade de medida, em hectares, estabelecida pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) em cada município.

Para fazer parte desse comércio, a APAS teve que se associar à Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo (CLAC), que é a representante da FLO na América Latina. Após uma série de critérios a serem atendidos, a FLO emite um selo para certificar o café da APAS. Todos os associados devem seguir os critérios de produção exigidos pela FLO, mesmo que não comercializem seu café por esse mercado. A venda nesse comércio ocorre por meio de *traders*, também certificadas pela FLO.

Mesmo o *fairtrade* trazendo diversos benefícios para a Associação, que serão discutidos no decorrer deste trabalho, nem sempre os associados utilizam este mercado para comercializar seu café, o que dificulta a subsistência da APAS, pois esta é sua principal fonte de recursos atualmente. Assim, este trabalho busca compreender as motivações do produtor em se associar à APAS, o que o leva à escolha do mercado para comercializar seu café e como se dão os formatos produtivos existentes, alinhados à perspectiva social, econômica e sustentável, e, neste sentido, segue a descrição dos objetivos deste estudo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como se dão as relações entre a Associação e seus associados, especialmente no tange à comunicação e troca de informação acerca do processo *fairtrade*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil socioeconômico dos associados, compreender os motivos que os levam a associar-se à APAS.
- Entender a dinâmica de funcionamento da Associação.
- Verificar como ocorrem os processos comunicacionais entre Associação e associado.
- Propor ações que favoreçam os processos comunicacionais e a troca de conhecimento entre os agentes para viabilizar a venda no mercado *fairtrade*.

1.2 Justificativa

Este trabalho traz para reflexão temas como o comércio justo sustentável, associativismo, capital social, comunicação, transferência de conhecimento e avaliação de impacto social. Foi preciso buscar no trabalho de outros autores o aprofundamento desses assuntos para compreender as principais questões que envolvem uma associação, justificando,

portanto, a abordagem teórica da pesquisa. Por outro lado, a abordagem empírica justifica-se por permitir a contextualização da associação objeto deste estudo – a APAS – compreendendo sua dinâmica e delineando suas principais características.

As temáticas apresentadas trazem para a reflexão pontos importantes não apenas aos associados da APAS como também à sociedade de uma maneira geral. Perrow (1992) questionava o dever que os pesquisadores têm em dedicar parte de seus estudos para questões sociais, “uma pequena parte de nosso tempo deve ser gasta lidando com o que é comumente reconhecido como *questões sociais* ou *problemas sociais*”, indo um pouco além, ele afirma “a maioria dos problemas sociais têm um componente organizacional” (PERROW, 1992, p. 378, grifo do autor, tradução nossa).

O estudo do selo *fairtrade*, tema que orienta este trabalho, abrange as questões sociais levantadas por Perrow (1992), uma vez que a proposta desse selo é melhorar a qualidade de vida dos pequenos produtores, suas condições de trabalho e proporcionar uma relação mais justa entre comprador e vendedor, na qual o produtor consiga um valor adequado na venda de seu café. Além disso, o *fairtrade* fortalece a atuação de associações e cooperativas, uma vez que exige a filiação do produtor a uma delas para fazer parte do mercado. Para o consumidor, o selo é a garantia de que a produção daquele café não causou danos irreversíveis ao meio ambiente ou à saúde do produtor e que este último não foi explorado injustamente pelos preços praticados no mercado.

Mesmo tendo o desenvolvimento sustentável se tornado um assunto recorrente, a APAS encontra algumas dificuldades para comunicar os benefícios da comercialização neste mercado aos produtores. Hoje, a maioria dos associados ainda prioriza as vantagens econômicas, preço e condições de pagamento, para definir sua venda. A associação possui algumas estratégias para tentar garantir uma porcentagem mínima de venda pelo mercado *fairtrade*. Todavia, são estratégias desconectadas umas das outras, que objetivam resultados apenas imediatos. Além disso, as estratégias da APAS são pensadas em torno de benefícios econômicos para o produtor; por sua vez, o produtor também precisa enxergar os benefícios sociais e ambientais que a venda no *fairtrade* traz para si, sua família, sua comunidade e a sociedade no geral. Quando escolhe vender seu produto no mercado *fairtrade* por intermédio da APAS, o produtor demonstra seu pertencimento à comunidade.

Assim, esta pesquisa justifica-se, de maneira geral, por contribuir com assuntos relevantes e de cunho social, apresentar o estudo de caso de uma associação específica e propor ações para que essa associação atinja seus objetivos e proporcione uma melhor qualidade de

vida à comunidade em que está inserida. Ademais, os resultados desta investigação podem trazer informações importantes e orientações específicas para os agentes estudados.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em cinco partes. A Introdução, que contextualiza o objeto de estudo, identifica o problema e as principais justificativas.

A segunda parte apresenta a revisão de literatura, que discorre sobre as temáticas teóricas afins a este trabalho. O primeiro tema traz uma contextualização sobre os modelos de organização de relacionamento interorganizacional; O segundo tema debate os conceitos de associativismo e cooperativismo, incluindo o mercado *fairtrade*; o terceiro tema refere-se à comunicação; o quarto tema traz uma abordagem sobre os conceitos de conhecimento e modos de transferência, trazendo práticas relacionadas ao assunto; o quinto tema discute os conceitos de capital social e sua importância para os negócios e, por fim, o último tema aborda a avaliação de impacto social, com destaque para a teoria da mudança e modelo lógico. Trata-se de construtos e discussões teóricas que fundamentam a pesquisa aqui empreendida.

A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos seguidos para a realização da pesquisa, os instrumentos de coletas de dados e a contextualização do objeto de estudo, bem como os mecanismos de análise dos dados.

A quarta parte concentra-se na análise dos dados colhidos e, na sequência, tem-se uma proposição de práticas a serem implementadas na APAS.

Por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais, seguida da descrição das referências bibliográficas estudadas para a escrita desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de compor as teorias de base que substanciam este estudo, destacam-se seis grandes subtópicos, a saber: modelos de organização de relacionamento interorganizacional; associativismo e cooperativismo; comunicação; conhecimento: conceitos e modos de transferência; capital social e avaliação de impacto social.

2.1 Modelos de Organização de Relacionamento Interorganizacional

Com o fortalecimento do capitalismo e a globalização, os negócios, principalmente os pequenos, precisaram descobrir novas formas de fortalecerem-se. Prosperar em um mercado competitivo não depende apenas da atuação de um indivíduo ou de uma única organização, mas de toda uma rede de relacionamento direto e indireto (ENGELMAN; NAGEL; WEGNER, 2013). Assim, influenciadas por pressões ambientais, pela tecnologia da informação, gestão do conhecimento, globalização, pressões sociais, ecológicas, entrada de novos concorrentes, entre outros, as organizações passaram a ampliar seu relacionamento com outras, desde o ambiente local até o internacional.

As relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, envolvendo transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente em que se encontram (CUNHA, 2002, MACHADO; PREDEBON, 2007). Nesse contexto, surgem as redes de cooperação, que, de acordo com Giglio e Gamba (2015), têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns. Para Casttels (1999), os indivíduos, empresas e Estado em nível local, nacional e internacional compõem a sociedade em rede. Giglio e Gamba (2015, p. 7) afirmam que “a noção de redes está estreitamente vinculada a situações sociais, políticas e de negócios que envolvem relacionamento entre muitas partes, as quais criam uma interdependência”. Indo além, Nohria e Eccles (1992, apud GIGLIO; GAMBÁ, 2015) defendem que todas as empresas estão conectadas, independente de utilizarem essas conexões.

As conexões têm o objetivo de fortalecer a organização e seus membros, por meio de um sistema de colaboração mútua promovendo um ambiente favorável à troca de informações, conhecimento, habilidades e recursos essenciais, que permitem às organizações que elas sejam competitivas no mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Esse sistema pode funcionar em diversas modalidades de negócios. Autores como Greve e Sallaf (2003, apud MACHADO et al., 2011) destacam a importância das redes para o empreendedorismo, pois segundo esses

autores “os empreendedores utilizam o recurso de redes em diferentes etapas do processo empreendedor, a começar pela fase inicial, em seguida para a implantação e após isso para favorecer o crescimento de suas empresas”.

Os relacionamentos interorganizacionais podem-se dar de várias maneiras, como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias, entre outras. O relacionamento, por meio de uma associação, pode ser entendido como uma rede, como explicam os autores Engelman, Nagel e Wegner (2013)

Uma rede associativa se concentra em uma estrutura única e é um mecanismo necessário ao desenvolvimento das relações entre seus agentes. À associação é delegada a tarefa de gerir atividades interdependentes e promover a integração de seus membros e destes com o ambiente. Os associados, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades decorrentes da baixa capacidade competitiva de suas empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008a apud ENGELMAN; NAGEL; WEGNER, 2013).

Dessa forma, as associações e cooperativas unem pessoas com um objetivo comum a fim de fortalecer e propiciar condições para sobreviverem em mercados de grandes aglomerações corporativistas. As associações impactam uma comunidade de diferentes maneiras: no processo de socialização de seus membros, no fortalecimento econômico, no fomento de estruturas de pertencimento e identidade cultural, na promoção de transformação social, entre outros (LÜCHMANN, 2014).

A cooperação existente entre os membros da APAS pode ser entendida dentro do conceito de redes horizontais, que de acordo com Engelman, Nagel e Wegner (2013) “são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação”. Assim como em uma rede de cooperação interfirmas, nas associações os associados guardam sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Os autores Balestrin e Vargas (2004, p. 208) apresentam os seguintes resultados da atuação em redes: “criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros”. Tem-se, desta forma, que a rede favorece a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

Entretanto, para que a articulação em rede seja bem-sucedida, dois elementos são fundamentais: a confiança e a cooperação. Balestrin e Vargas (2004) ressaltam que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, mas que ela pode ser encorajada por uma estrutura ou contexto adequados. Os autores destacam algumas características no contexto de redes de

pequenas e médias empresas (PMEs), que podem ser trazidas para a realidade associativista/cooperativista: i) compartilhamento e discussão de informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; ii) similaridades entre processo e técnicas; iii) relações estabelecidas em longo prazo; iv) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica dos membros; v) rotação de lideranças para liderar o grupo; vi) recompensa financeira similar para os membros; vii) alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Todas essas características podem ser percebidas no contexto das Associações e Cooperativas, tornando-as ambientes propícios para geração de confiança entre os membros.

2.2 Associativismo e Cooperativismo

A sociedade moderna se constitui em torno de organizações, que têm como objetivo satisfazer as necessidades sociais e pessoais dos indivíduos. As organizações estão presentes em todas as fases da vida de uma pessoa, como formação educacional, trabalho, lazer, religião etc. (KUNSCH, 2003). Quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mais ela se valerá das organizações, que têm como função tornar produtivos os conhecimentos. “As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos” (DRUCKER, 1993, p. 28 apud KUNSCH, 2003, p. 20). Logo, a formação de uma rede de produtores, por meio de uma associação, torna os produtores, que antes atuavam individualmente, em uma organização, na qual a transferência de conhecimento entre eles é possível e benéfica.

A união por meio de associações e cooperativas mostra-se como uma alternativa viável para os produtores rurais, especialmente os da agricultura familiar (LIMA; VARGAS, 2015). O associativismo contempla diferentes modalidades de organização, como exemplifica Fagotti (2017, p. 2), “o sindicalismo, o cooperativismo, as organizações não governamentais, e outras”. Complementando, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) destacam os seguintes empreendimentos coletivos como exemplos de estratégias cooperativas: “as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Sociedades de Propósito Específicas, a Sociedade de Garantia de Crédito, entre outras” (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 5). Destarte, os produtores têm hoje diversos meios que permitem a união de esforços e recursos, articulação, cooperação e competitividade.

No Brasil, o associativismo entre os produtores rurais se fortaleceu nos anos de 1980, com estímulos governamentais que impulsionaram a formação de associações por meio de

políticas públicas. Esta política de estado pode ser observada no Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro de 1966, que define a política nacional de cooperativismo e cria o Conselho Nacional de Cooperativismo; na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas; no Artigo 174 da Constituição da República Federativa de 1988, que em seu parágrafo segundo estabelece “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo” (BRASIL, 1988). De acordo com Fagotti (2017), o direcionamento e os incentivos dados pelo Estado incitaram um modelo de associativismo específico brasileiro.

Além do incentivo do Estado, os agricultores brasileiros têm sentido a necessidade de atenderem à crescente demanda da sociedade que, cada vez mais, preocupa-se com a qualidade e sustentabilidade dos produtos que consome (LIMA; VARGAS, 2015). Ademais, Pires et al. (2009, p. 6) explicam que os agricultores familiares, por terem baixa capitalização e capacidade de investimento, tornam-se “mais vulneráveis à competitividade e às oscilações de mercado”. Complementando, os autores também colocam como obstáculo as exigências das organizações reguladoras, fatores econômicos e a competição no setor. Fagotti acrescenta que “a redemocratização do país, a revitalização política e a expansão econômica sugeriram novos aspectos sociais, econômicos e ambientais às mais diversas instâncias sociais” (FAGOTTI, 2017, p. 5). A autora cita, inclusive, a participação de outros setores da sociedade neste processo como as universidades, que por meio de suas atividades extensionistas, promovem a economia solidária. A afirmação da autora é corroborada por Bregagnoli e Ribeiro Neto, que relatam parceria e convênio existente entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) e a Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda (Cooxupé) (BREGAGNOLI; RIBEIRO NETO, 2017).

Assim, o associativismo e o cooperativismo têm como um de seus objetivos reunir pessoas e empresas com o propósito de adquirirem condições competitivas para atuar no mercado. A cooperação entre as pessoas e empresas fortalece o poder de compra e propicia o compartilhamento de recursos e a combinação de competências, para poder explorar novas oportunidades, oferecer novos produtos, serviços e soluções para a sociedade (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, PASIN, 2017). Ademais, o associativismo visa unir os pequenos agricultores nas relações políticas, criando espaços de participação democrática; nas relações econômicas, constituindo alternativas minimizadoras dos processos de exclusão; nas esferas de comercialização, não apenas na venda, mas também na compra de insumos e matéria-prima, entre outras (LIMA; VARGAS, 2015). Outrossim, Fagotti (2017) afirma que os estudos que avaliaram os impactos e os resultados do associativismo demonstram que as associações e

cooperativas também possibilitam garantia de crédito, compras públicas e auxílio em atividades burocrático-administrativas.

Ao buscar por uma associação ou cooperativa, o indivíduo ou empresa intenta atingir um objetivo que sozinho seria difícil de ser conquistado, assim, atendem a seu próprio interesse, mas também promovem o crescimento e desenvolvimento do grupo. Fagotti (2017, p. 24) compreende o associativismo como “uma rede de indivíduos influenciados por um contexto social, inseridos em redes sociais que potencializam e fiscalizam as ações econômicas”. Ela pondera que eles não agem sozinhos e independente de um contexto social, mas também não agem passivamente diante das estruturas sociais. Além dos aspectos econômicos, a incorporação das práticas associativas e cooperativas ajudam a fortalecer as características culturais, sociais e políticas, criando, segundo a autora, uma “ruptura com as visões setorialistas da sociedade” (FAGOTTI, 2017, p. 15).

Entre os fatores motivacionais para o desenvolvimento do associativismo estão a afinidade, solução de problemas comuns, impossibilidade de produção individual, divisão de custos, necessidades sociais, compartilhamento de interesses, cooperação, confiança, ajuda mútua e reciprocidade (FAGOTTI, 2017, OLIVEIRA; MEZOMO, 2015). O desenvolvimento de atividades associativas entre pequenos e médios produtores dá-se pela comunicação, troca de informações, valorização de características locais e regionais e trabalho em grupo (FAGOTTI, 2017).

Pasin (2017) explica que a associação é toda e qualquer iniciativa formal ou informal que visa reunir pessoas ou entidades jurídicas com objetivos comuns, procurando resolver de maneira coletiva problemas e dificuldades e, conseqüentemente, gerar benefícios para seus associados e comunidade. Em congresso realizado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, estabeleceu-se que as associações e cooperativas devem ter adesão livre e voluntária, sem distinção de raça, sexo e credo; gestão democrática pelos associados e cooperados; participação econômica dos cooperados e associados; autonomia e independência; intercooperação, a cooperação entre as associações ou cooperativas com o mesmo fim; interesse pela comunidade, promovendo o desenvolvimento sustentável; educação, formação e informação (PASIN, 2017). As associações e cooperativas representam, desta forma, uma das poucas possibilidades de agregação de valor à produção rural, bem como da inserção de pequenos e médios produtores em mercados concentrados. Ferreira e Braga (2004) ressaltam o importante papel econômico e social desempenhado pelas cooperativas agropecuárias que, de acordo com os autores, são responsáveis por um terço da produção mundial de alimentos.

As associações e cooperativas diferem-se dos negócios lucrativos, bem como diferem-se entre si. Em geral, as associações apresentam as seguintes características: são constituídas de duas ou mais pessoas, sem exigência legal de número mínimo de integrantes; o patrimônio da associação é constituído pela contribuição dos associados, por doações e subvenções; não possuem capital social; suas finalidades podem ser modificadas pelos seus associados, sendo que seus associados deliberam livremente; são organizações de direito privado. Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) e Pasin (2017) explicam que as associações são mantidas pela contribuição dos sócios ou cobrança pelos serviços prestados, contratos e acordos com empresas e agências nacionais e internacionais, doações, rendimentos de aplicações, entre outros.

Desta maneira, as associações e cooperativas unem pessoas com um objetivo comum a fim de fortalecer e propiciar condições para sobreviverem em mercados de grandes aglomerações corporativistas. As associações impactam uma comunidade de diferentes maneiras: no processo de socialização de seus membros, no fortalecimento econômico, no fomento de estruturas de pertencimento e identidade cultural, na promoção de transformação social, entre outros (LÜCHMANN, 2014).

Ao discutir sobre associações de grupos de camponeses na Amazônia Oriental (Brasil), os autores Maneschy e Klovdahl (2007) abordam o conceito de capital social, que, segundo eles, refere-se “a capacidades inscritas nas conexões sociais, que concorrem para a ação comum e para a consecução de benefícios”. Para os autores, essa união torna possível alcançar objetivos que isolados os indivíduos não atingiriam.

A busca por associações e cooperativas no meio rural é muito importante e benéfica para o produtor atualmente. O agronegócio é um sistema dinâmico que depende de novos conhecimentos e de inovação para a modernização e otimização de seus processos. Ademais, resgatando a participação do Estado, este condiciona o vínculo a algumas políticas públicas à participação em associações (FAGOTTI, 2017).

Não é apenas o Estado que condiciona a participação em associações e cooperativas ao acesso a determinados programas. A certificação *fairtrade*, que objetiva promover um comércio justo, exige a filiação a associações ou cooperativas como critério para acesso a este mercado. O produtor que deseja se beneficiar deste comércio deve estar ligado a uma associação ou cooperativa. O *fairtrade* visa que os produtores “sejam capazes de se envolverem em atividades comerciais e contribuam para o desenvolvimento social e econômico ambientalmente sustentável de seus membros e de suas comunidades” (LIMA, 2016, p. 21).

A união dos produtores por meio das associações promove a *coopetition*, termo introduzido por Brandenburger e Nalebuff, em 1996, que combina as palavras cooperação e competição (MEROFA; BUENO, 2009). Bengtsson e Kock (2014) explicam que essa relação pode ser horizontal ou vertical e que um dos motivos para cooperar pode ser o compartilhamento de conhecimento, o qual resulta em aprendizado. O processo de *coopetition* dentro da organização é importante para os processos de inovações, pois é preciso haver uma troca de conhecimento sobre os atuais clientes e mercados e os potenciais clientes, as técnicas e procedimentos existentes e as novas práticas existentes no mercado. Também é importante haver um processamento eficiente das informações das funções de cada membro conectado e uma abordagem não rotineira para a resolução de problemas (STRESE et al., 2016).

Assim, em uma associação, todos os membros devem colaborar com o conhecimento individual que possuem, bem como com recursos, visando aos objetivos do grupo e não apenas aos próprios, pois a competição não precisa se dar necessariamente entre os associados, mas com outros mercados. Os produtores da agricultura familiar têm recursos limitados para inovar, portanto, se não se unirem, serão dominados por grandes produtores e empresários do setor. Além disso, as mudanças nos hábitos de consumo e nos ambientes institucionais criaram uma demanda por produtos inovadores, com atributos diferenciados, seja por aspectos tangíveis ou intangíveis.

O setor rural também é marcado pelo êxodo rural, como afirma Castro (2016), um dos grandes desafios que se coloca para o meio rural é

a continuidade da pequena produção, com a formação de uma nova geração de agricultores, à medida que os filhos abandonam a propriedade por não poder ou não querer exercer a profissão de agricultor, em decorrência de transformações ocorridas no urbano e no rural. A disposição dos jovens filhos de agricultores familiares em suceder os pais está associada à própria continuidade da agricultura familiar como um todo (CASTRO, 2016, p. 13).

Isso pode ser explicado pelo que afirma Abramovay (2000), que coloca como problema a dicotomia existente entre o trabalho e o conhecimento no campo. Para este autor, o desafio para o desenvolvimento no meio rural consiste na mudança do ambiente educacional. Ele ressalta que se o jovem enxergar estagnação, conservadorismo e atraso, não terá interesse em permanecer no campo, conseqüentemente, as chances de iniciativas inovadoras são mínimas. De acordo com o autor, “um dos pressupostos básicos que a literatura sobre inovação e territórios coloca em destaque é a dinâmica de aprendizagem, de valorização das práticas produtivas e da cultura técnica locais” (ABRAMOVAY, 2000, p. 10).

Baseado nas colocações do autor, pode-se inferir que o desenvolvimento e fortalecimento de comunidades por meio de associações e cooperativas, propiciando aos jovens condições de subsistência e promovendo a inovação, pode atuar contra a migração dos jovens, a qual é justificada por uma percepção negativa da atividade agrícola, vista, até então, como privada de oportunidades empreendedoras e inovativas.

No entanto, Fagotti (2017, p. 5) aponta os fatores negativos que prejudicam a atuação de associações e cooperativas, como “a falta ou baixa qualidade da assistência técnica; dificuldade no gerenciamento dos recursos de crédito; falta de visão sistêmica dos técnicos; falta de integração nos mercados; de estrutura de comercialização e de agregação de valor” (FAGOTTI, 2017, p. 5). Tem-se, portanto, que as associações e cooperativas devem buscar parcerias e recursos não apenas entre os associados, mas externamente, para enfrentar esses desafios.

Como explicam Pires et al. (2009), as cooperativas se deparam com um mercado cada vez mais seletivo e competitivo, precisando enfrentar as grandes firmas, portanto, adotar estratégias de empresas capitalistas é fundamental para se manterem no mercado. Assim, os autores estabelecem alguns requisitos para assegurar o sucesso do empreendimento, como o investimento em tecnologia, otimização de recursos, participação ativa dos membros na estruturação e condução da associação ou cooperativa e administração que garanta boa performance (PIRES et al., 2009). O comércio justo, *fairtrade*, tem-se apresentado como uma alternativa para associações e cooperativas.

2.2.1. *Fairtrade*

As atuais demandas globais em relação às questões ambientais e sociais e qualidade do produto têm sido cada vez maiores no que concerne à agricultura. Especialmente no setor alimentício, essa preocupação se dá não apenas com a qualidade do alimento, mas também se ele foi produzido de maneira sustentável. O termo sustentabilidade sugere a existência de um novo valor organizacional que visa simultaneamente à riqueza do acionista e à busca por um mundo que compreenda a harmonia entre as expectativas das partes interessadas, sejam elas internas ou externas à organização, a preocupação além da vertente econômica, valorizando o lado social e ambiental, o reconhecimento da escassez de recursos, o alinhamento entre as estratégias e a transparência organizacional (MELO et al., 2017). Essas demandas subsidiaram o surgimento dos sistemas de certificação.

O mercado do café é pioneiro neste segmento, tendo introduzido diversos selos que garantem desde a qualidade do produto até se foi produzido de maneira sustentável e

comercializado de maneira justa (VAN LOO et al., 2015). Os sistemas de certificação envolvem padrões mínimos, verificação de procedimentos e os selos. Enquanto o comércio regular foca exclusivamente nos atributos do produto, as certificações vão além, englobando os processos ambientais e sociais de produção (RAYNOLDS, 2009, tradução nossa).

Entre os benefícios oferecidos pela certificação estão a melhoria da gestão de recursos naturais e conservação da biodiversidade; resistência das culturas a riscos climáticos; desenvolvimento organizacional ou comunitário e aumento da utilização de mão de obra; menores riscos de saúde causados pelo mau uso de agroquímicos; oportunidades de competição no mercado para o produtor; benefícios econômicos (SOUSA, 2011).

Há no mercado diversas certificadoras que trabalham não apenas com o café, mas também com outros produtos agrícolas. No âmbito internacional, as certificações de cafés sustentáveis de maior respaldo presentes no Brasil são: Orgânico, Fairtrade, Rainforest Alliance e UTZ Certified. Internamente, mais especificamente em Minas Gerais, o maior estado produtor de café do Brasil, destaca-se o Programa Certifica Minas Café (SOUSA, 2011). A APAS trabalha diretamente com o *fairtrade*.

O *fairtrade*, também chamado de comércio justo, tem como objetivo principal melhorar a qualidade de vida dos pequenos produtores, melhorando suas condições de trabalho e proporcionando uma relação mais justa entre comprador e vendedor, propiciando ao produtor melhoria do acesso ao mercado, fortalecimento das organizações cooperativas, pagamento de preços justos e estabelecimento de relações comerciais duradouras (VAN LOO et al., 2015; SOUSA, 2011). O preço justo defendido pela certificação *fairtrade* insere-se no conceito de sustentabilidade trazido no início deste subitem com base nos conceitos de Melo et al. (2017); busca o equilíbrio entre os interesses de todas as partes, valorizando não apenas o produto, bem como a vertente social e ambiental.

Ademais, esse modelo de negócios permite que o consumidor faça a diferença por meio de suas escolhas diárias, “o comércio justo é uma abordagem alternativa ao comércio convencional baseado em uma parceria entre produtores e comerciantes, empresas e consumidores” (FAIRTRADE BRASIL, 2016). De acordo com Van Loo et al. (2015), o selo *fairtrade* é a certificação mais importante para o produto “café” no Reino Unido, França e nos Estados Unidos da América, o que demonstra a credibilidade deste mercado.

O *fairtrade* ocorre por meio de uma parceria comercial baseada no diálogo, transparência e respeito, que procura maior equilíbrio no comércio internacional. Esse comércio também contribui para o desenvolvimento sustentável, uma vez que oferece melhores condições comerciais e assegura um preço justo ao produtor, atuando na conscientização e na campanha

por mudanças nas regras do comércio internacional convencional (VAN LOO et al., 2015). Para muitos produtores, o *fairtrade* é sua única oportunidade de inserção no mercado internacional, além de ele ter a confiança de que seu produto está sendo devidamente valorizado, sem a preocupação de que possa estar sendo economicamente explorado.

A certificação *fairtrade* é regulada pela FLO, uma organização sem fins lucrativos que credencia os produtores e compradores, por meio de sua rede. Em um estudo sobre o tema, Wheeler (2012) aponta que a preocupação com a sustentabilidade e a ideia de apoiar produtores de países do terceiro mundo têm se tornado muito popular. Estima-se que o mercado *fairtrade* dobre de valor a cada dois anos no Reino Unido (FAIRTRADE, 2009, apud Wheeler 2012, p. 127, tradução nossa).

Para conseguir vender nessa modalidade, o produtor precisa fazer parte de uma associação ou cooperativa, a qual deverá ser credenciada no selo *fairtrade*. Ao conceder o selo, a certificadora avalia “a estrutura organizacional e os critérios sociais econômicos e ambientais envolvidos na produção e comercialização dos produtos” (FREDERICO, BARONE, 2015, p. 6). Há uma auditoria que fiscaliza os critérios de cumprimento para manutenção do selo.

Outrossim, além de garantir uma produção sustentável e um comércio justo do café, o selo *fairtrade* também procura beneficiar a associação ou cooperativa na qual o produtor está associado, com o objetivo de atingir não apenas o produtor, mas também sua comunidade. Isso dá-se na forma de um valor em dinheiro, chamado de prêmio, que a Associação ou Cooperativa recebe por saca de café comercializada no mercado *fairtrade* e que deve ser aplicado em projetos comunitários de desenvolvimento, bem como auxiliar na obtenção de crédito e estimular relações comerciais transparentes e de longo prazo (VAN LOO et al., 2015; SOUSA, 2011).

Quando o produtor vende seu produto no mercado *fairtrade*, a APAS recebe um “prêmio”, que é um valor em dinheiro para uso da Associação, pago pela *trader*. No ano de 2016, o valor do prêmio foi de aproximadamente 84 reais por saca de 60 quilos comercializada (informação da APAS). Além disso, o café só pode ser vendido pelo mercado *fairtrade* se a qualidade do produto alcança índices de qualidade superiores a 80 pontos. A qualidade é definida de acordo com um conjunto de atributos da bebida, que inclui a análise dos aromas e grau de intensidade, os sabores, a fragrância do pó, a presença ou não de grãos defeituosos, entre outros (ABIC, 2018). O mercado *fairtrade*, assim como o mercado comum, estabelece o preço do produto baseado no valor do café na bolsa de Nova Iorque e no valor do dólar.

Assim, dependendo das oscilações do valor do dólar e do produto na bolsa, o mercado *fairtrade* pode ser atrativo ou não ao produtor, pois, em alguns casos, ele consegue o mesmo

preço do mercado *fairtrade* se vender seu café no mercado comum (quando o produtor vende seu produto a compradores de café que não fazem parte do comércio *fairtrade* ou outro tipo de comercialização de cafés especiais), com a vantagem de que no mercado comum, ele recebe o dinheiro à vista, enquanto na venda pelo mercado *fairtrade*, ele leva de 20 a 30 dias para receber o pagamento. No entanto, nessas situações o produtor não está considerando o valor “prêmio” que a APAS deixa de ganhar, o qual é revertido aos produtores por meio das ações da Associação.

Esta escolha do produtor baseada apenas no preço aliada às atuais estratégias da APAS, que também focalizam as vantagens econômicas ao produtor, podem explicar as dificuldades enfrentadas pela Associação em relação à venda por meio do *fairtrade*. O selo *fairtrade*, como relatado, proporciona diversos outros benefícios além do econômico, todavia, é preciso que o associado tenha conhecimento e compreensão desses benefícios. Entende-se, assim, ser necessário o fortalecimento do processo comunicacional da APAS.

2.3 Comunicação

A comunicação em ambientes corporativos não se dá apenas oralmente, mas pode ocorrer também por intervenções tecnológicas, intermediários, entre outros (LIYANAGE et al., 2009). Sendo efetiva, propicia a interação entre os indivíduos, alivia a ansiedade causada por informações erradas e assegura que o processo de tomada de decisão seja explícito e transparente.

O sistema de comunicação de toda organização engloba duas redes: a formal e a informal. A rede formal é estabelecida e controlada pela organização e refere-se ao conjunto de canais e meios estabelecidos de forma deliberada e consciente, visando comunicar os interesses da organização. Por outro lado, a rede informal baseia-se nas relações sociais dos indivíduos, que interferem na rede formal de acordo com seu entendimento e crenças, a rede informal é mais difícil de ser controlada pela organização (KUNSCH, 2003).

Tendo em vista a importância do processo comunicacional existente dentro da organização, Kang e Sung (2017, p. 4-5, tradução nossa) apresentam o conceito da relação organização-empregado como “a qualidade percebida no relacionamento entre uma organização e seus empregados em termos de níveis de comprometimento, confiança, satisfação e reciprocidade”, sendo ‘comprometimento’ o sentimento de pertencimento pelos empregados, ‘confiança’ o quanto os empregados sentem que podem contar com a organização, ‘satisfação’ o quanto os empregados estão satisfeitos no seu relacionamento com a organização e

‘reciprocidade’ o quanto os empregados sentem que controlam na relação com a organização e vice-versa.

Tem-se assim que no âmbito organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação. Tudo dependerá da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta em determinados contextos; entretanto, a organização pode interferir nesse processo por meio de estratégias da comunicação interna. Requer-se, todavia, uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna por meio da abertura de canais e a prática da “comunicação simétrica” (KUNSCH, 2003, p. 73-75).

Grunig (1992, p. 536 apud KANG; SUNG, 2017, p. 7, tradução nossa) já sugeria que as organizações têm que valorizar seu público interno como um público-chave, “Excelentes programas de comunicação interna são baseados nos conceitos de gerenciamento estratégico, uma função integrada de comunicação, papel dos gerentes e modelo simétrico dual de relações públicas”. Kang e Sung (2017) também lembram que os empregados são considerados fontes confiáveis de informação sobre a organização. O comportamento de comunicação deles inclui fazer referências e dar suporte à organização, coletar informações sobre a organização, compartilhar informações com a organização e construir redes de suporte dentro e fora da organização.

Sendo o público interno tão importante para a organização, Kunsch (2003) evidencia que o verdadeiro papel da comunicação nas organizações é o de estabelecer confiança, de possibilitar a participação do público envolvido, contribuir para um clima agradável, envolver as pessoas para buscar comprometimento e comunicar sempre as ações e programas. Complementando as ideias de Kunsch (2003), os autores Hume e Leonard (2014) afirmam que o propósito da comunicação interna deve ser o de alinhar estrategicamente o público interno com as estratégias da empresa, o que requer um discurso estratégico em toda organização, por meio do qual os indivíduos e grupos interpretem e identifiquem as intenções da organização com suas próprias e os anseios do público interno sejam incorporados às estratégias da organização.

A comunicação interna pode ocorrer de várias maneiras, Men (2014) destaca alguns meios utilizados pelas empresas, como revistas, pôsteres, boletins, intranet, blogs, mensagens instantâneas, entre outras. Aprofundando a classificação dos meios de comunicação disponíveis para as organizações, Kunsch (2003), baseada nos estudos de Charles Redfield (1980), apresenta os meios sintetizados no Quadro 1.

| Meios | Exemplos |
|-----------------------|---|
| Orais | Diretos: conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente <i>face to face</i> . Indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes etc. |
| Escritos | Instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas. |
| Pictográficos | Mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, entre outros. |
| Escrito-Pictográficos | Cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda. |
| Simbólicos | Insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos. |
| Audiovisuais | Vídeos institucionais, de treinamentos e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc. |
| Telemáticos | Intranet, correio eletrônico, terminais de computador, telões, telefones celulares etc. |
| Presencial Pessoal | Teatro. |

Quadro 1. Meios de comunicação interna para as organizações

Fonte: Elaborado pela autora, com informações de Kunsch (2003).

Como pode ser visualizado, há diversos meios para promover a comunicação interna no ambiente organizacional. Omilion-Hodges e Baker (2014, p. 436, tradução nossa) enfatizam as conversas do dia a dia para a promoção dessa comunicação, para esses autores as conversas do dia a dia desenvolvem um papel central na relação organização-empregado e por meio delas os empregados moldam sua identidade dentro da organização e, conseqüentemente, a forma como eles falam sobre a organização:

se os empregados conversam um com outro sobre a organização em termos de desconfiança ou descontentamento, é provável que eles farão o mesmo quando conversando com pessoas de fora da organização. Entretanto, se os empregados se identificam com a organização e sentem comprometimento, eles tendem a reiterar esses sentimentos no seu trabalho e em encontros com stakeholders externos, servindo como embaixadores da marca (OMILION-HODGES; BAKER, 2014, p. 437, tradução nossa).

Similarmente, Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) destacam a comunicação *face-to-face* como o meio mais rico e o melhor canal para comunicação de informações complexas, pois facilita o feedback imediato, o uso de uma linguagem mais natural e a leitura de sinais. Os autores exemplificam que essa comunicação *face-to-face* pode-se dar em reuniões de times, grupos de trabalho, visitas e programas de treinamento conjuntos, entre outros.

Dessa maneira, tanto Omilion-Hodges e Baker (2014) quanto Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) deixam claro que as organizações devem promover a conversa positiva do dia a dia, por meio de estratégias de comunicação interna. Fatores que promovem essa interação incluem a criação de um ambiente de trabalho no qual os líderes lideram pelo exemplo,

promovem mensagens relacionadas ao sucesso e boa intenção da organização e, mais importante, estabelecem uma saída construtiva para a conversa negativa do dia a dia. Fortalecer a marca dentro da empresa de modo que os empregados sejam considerados os primeiros clientes da organização também é muito importante, pois os empregados, quando se identificam com a marca, tornam-se seus embaixadores (OMILION-HODGES; BAKER, 2014).

Nesta perspectiva, boa parte da literatura dedica-se a estudar como a liderança orientada a pessoas afeta as atitudes e comportamento dos empregados. Nesse tipo de liderança, chamada de *transformational leadership* por Men (2014), o líder motiva os seguidores fazendo eles colocarem o interesse do grupo sobre o seu. A *transformational leadership* enfatiza “ouvir, dar abertura, feedback, participação e relacionamento, os quais são atributos-chave da comunicação simétrica” (MEN, 2014, p. 268, tradução nossa). A autora afirma que uma extensa parte da literatura tem demonstrado o impacto positivo da *transformational leadership* nas atitudes e no comportamento dos empregados, por exemplo, confiança nos líderes, satisfação no trabalho, satisfação com os líderes, relacionamento entre o líder e o liderado, compromisso com a organização, lealdade, desempenho nas tarefas, percepção da reputação organizacional pelo empregado, entre outros.

Quando o líder desenvolve uma comunicação simétrica com os empregados, como satisfação, identificação, lealdade, entre outros, criam-se associações positivas. Assim, as estratégias comunicacionais da organização aliadas ao trabalho do líder promovem o sentimento de pertencimento do empregado na organização, pois, conforme destacam Omilion-Hodges e Baker (2014), “a comunicação interna estratégica é a mais profunda e proativa seleção de mensagens, delineadas para atender às necessidades temporais, informacionais e afetivas dos empregados”, é uma abordagem diversificada e dinâmica para promover as relações organização-empregado como um meio para satisfazer as necessidades dos empregados e definir sua experiência.

Segundo Men (2014), os empregados são um dos componentes estrategicamente mais importantes de uma organização

Por um lado, os empregados são a força de produção da organização, o que contribui diretamente para o desempenho da organização. Por outro lado, os empregados são os embaixadores corporativos e da marca e representam a organização para seus stakeholders externos (por exemplo, clientes e acionistas) (MEN, 2014, p. 265, tradução nossa).

Trazendo o enfoque para a comunicação dentro de organizações do terceiro setor, como associações, uma comunicação interna participativa envolve os associados nos assuntos da associação e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e

outro para fora, eles acompanharão de forma consciente a dinâmica do mercado e poderão exercer sua escolha de forma consciente e em sintonia com a realidade social vigente.

Sendo o processo comunicacional um importante meio condutor da formação democrática no associativismo e cooperativismo, surge a comunicação comunitária, a qual “tem-se afirmado como uma ferramenta propulsora da inclusão social e instrumento de formação da cidadania, já que, por meio deste mecanismo, todos os envolvidos saem da condição de receptáculos de informação e passam a ser coautores no processo comunicativo” (MORAES, 2006, p. 38). Complementando, Wagner et al. defendem que

[...] nos princípios que normatizam o cooperativismo está explícito o direito do associado à transparência e à informação sobre as ações dos seus representantes eleitos. Ajusta-se a estes conceitos a comunicação, que tem como atribuição primeira levar uma mensagem entre o emissor e o receptor, por meio de algum canal de transmissão de informações (WAGNER et al., 2016, p. 294).

A comunicação interna atende, assim, aos princípios do cooperativismo/associativismo, promovendo o acesso à informação e a participação do cooperado/associado. Constitui-se em uma ferramenta estratégica para viabilizar melhorias na gestão cooperativa e evitar barreiras que impeçam o fluxo das informações. Por meio da comunicação participativa, valores poderão ser descobertos e acentuados, promovendo o exercício da cidadania, a valorização do homem, bem como a transferência de conhecimentos.

2.4 Conhecimento: conceitos e modos de transferência

Como visto no item 2.1, a transferência de conhecimento é condição primordial dentro de uma rede, pois a união não pode ocorrer apenas pela combinação de recursos financeiros e materiais, também deve haver o compartilhamento de informações que podem beneficiar o grupo como um todo, bem como a troca de técnicas, experiências e conhecimento.

Maehler e Venturini (2011) definem conhecimento como “*crença verdadeira justificada*, um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à *verdade*” (p. 188, grifo do autor). Nesse processo, os autores enfatizam que a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, que, por sua vez, é identificado como a crença produzida pela informação. Igualmente, Nonaka (1994) afirma que deve ser estudado como as organizações processam seu conhecimento e criam novos, inclusive para permitir a compreensão do processo de inovação nas organizações. Para o autor, a inovação é o mecanismo por meio do qual as organizações criam e definem um problema e desenvolvem novos conhecimentos para resolvê-lo.

Na literatura sobre o tema são apresentados basicamente dois tipos de conhecimento: conhecimento explícito e conhecimento tácito, caracterização dada por Nonaka e Takuchi (1995). O conhecimento explícito é formal e sistemático, está em registros bibliográficos, arquivos e bases de dados. O conhecimento tácito dá-se pelo conhecimento pessoal e subjetivo, envolvendo elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos são analogias criadas e manipuladas pelos indivíduos em suas mentes e incluem esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que proporcionam perspectivas que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo, ou seja, o elemento cognitivo do conhecimento tácito refere as imagens da realidade e visões do futuro de um indivíduo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito envolve saber como fazer e habilidades que se aplicam a determinados contextos. Assim, o conhecimento tácito dá-se pelas experiências, é pessoal e difícil de formalizar, depende de percepções subjetivas, intuições e palpites e está enraizado na ação, nos procedimentos, rotinas, comportamento, ideais, valores e emoções, enquanto o conhecimento explícito é aquele que está presente nos manuais, regras e métodos formais (FIGLIOLI, 2013; NONAKA, 1994).

Nonaka (1994) destaca três elementos integrativos da dinâmica de criação de conhecimento organizacional, que formam um modelo de espiral, chamado de Processo SECI, o qual consiste em um processo de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Esse processo envolve quatro formas de interação entre o conhecimento tácito e explícito, são caminhos pelos quais o conhecimento existente pode ser convertido em novo conhecimento: (a) socialização, que compreende o compartilhamento do conhecimento tácito pelo indivíduo; (b) externalização, marcada pela conversão do conhecimento tácito em explícito; (c) combinação, conectando os elementos explícitos e (d) incorporação, na qual a pessoa internaliza o conhecimento, gerando a aprendizagem.

O conhecimento pode ser visto como influenciador de ações futuras. Seu gerenciamento melhora o processo de decisão, promove o aprendizado, facilita a colaboração e o relacionamento, além de promover a inovação. É um processo em que o indivíduo ou transmite ou recebe algum tipo de conhecimento, sendo que o receptor pode aplicá-lo de maneira criativa e inovadora para adicionar valor para suas atividades e é também responsável por facilitar a transferência para outras pessoas (LIYANAGE et al., 2009). Os autores adotam o seguinte conceito de transferência de conhecimento:

Transferência de conhecimento refere-se a identificar (acessar) conhecimento que já existe, adquirindo-o e subsequentemente aplicando este conhecimento para desenvolver novas ideias ou destacar as ideias existentes para fazer um processo/ação mais rápido, melhor ou mais seguro do que ele poderia ser. Assim, basicamente, transferência de conhecimento não se refere apenas a explorar recursos acessíveis, por

exemplo, conhecimento, mas também refere-se a como adquiri-lo e absorvê-lo para tornar as coisas mais eficientes e efetivas (LIYANAGE et al., 2009, p. 122, tradução nossa).

Desta maneira, o conhecimento pode ser instigado em um ambiente organizacional, por meio de iniciativas que permitam a interação entre a equipe, bem como favoreçam o compartilhamento de suas experiências. Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) explicam que o ponto mais importante na transferência de conhecimento é a capacidade de absorção, definida como a habilidade de reconhecer o valor do novo conhecimento, assimilá-lo e utilizá-lo. A capacidade de absorção é influenciada por experiências passadas, cultura e capacidades de retenção do conhecimento, depende também do conhecimento e habilidades que o indivíduo já possui. Complementando, Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) reforçam a importância do senso de identificação e pertencimento por parte de quem está recebendo o conhecimento e Lyanage et al. (1999) defendem que a transferência de conhecimento não será efetiva se a maneira como esse conhecimento pode ser utilizado não for contextualizada ao receptor.

Um outro aspecto é, assim, trazido para a discussão, a motivação tanto do emissor quanto do receptor. Há uma relação assimétrica entre quem recebe e quem transfere o conhecimento, pois quem passa o conhecimento está sempre em uma posição superior a quem recebe, se o receptor não percebe que há algo importante e útil para aprender do transmissor, a base para a cooperação pode se deteriorar. Por outro lado, o doador pode ficar apreensivo ao transmitir um conhecimento, pois ele pode se sentir como se estivesse perdendo uma vantagem competitiva. Destarte, a confiança entre as partes é fundamental na transmissão do conhecimento (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; SZULANSKI, 2000).

Ko, Kirsch e King (2005), em seu estudo, encontraram que a transferência de conhecimento pode ser fortemente associada ao relacionamento, facilidade de comunicação, entendimento comum, capacidade de absorção, motivação intrínseca do recipiente, motivação intrínseca do emissor e credibilidade do emissor. Tem-se, desta maneira, uma outra variável no processo de transferência de conhecimento: a comunicação. Os autores definem a transferência de conhecimento como “a comunicação do conhecimento de uma fonte que é, assim, aprendida e aplicada por um receptor” (KO; KIRSCH; KING, 2005, p. 62, tradução nossa). Problemas e dificuldades de comunicação entre as partes oneram o processo de transferência de conhecimento, assim como o entendimento das diferenças, resultando em problemas. Para os referidos autores, a transferência de conhecimento é influenciada por três fatores: conhecimento relacionado, comunicação relacionada e motivacionais. Eles consideram que o conhecimento é

transferido quando ocorre aprendizado e quando o receptor entende as particularidades associadas ao conhecimento transferido, sendo hábil a aplicá-lo.

Os elementos básicos da transferência são: emissor, canal, mensagem, recipiente e contexto. A efetividade da transferência de conhecimento dependerá de quão forte é o relacionamento entre as partes, o qual está relacionado entre a comunicação e intimidade existente entre elas. Além disso, o receptor tem que estar disposto a substituir hábitos antigos. (SZULANSKI, 2000).

Szulanski (2000) não deixa de fora o contexto da organização, pois esse afeta a transferência do conhecimento, se a organização facilita a transferência do conhecimento, essa se dará com menos problemas. Por outro lado, se esse processo é dificultado, será mais complicado resolver os entraves. Em uma transferência difícil, os problemas tendem a escalar, requerendo a interferência de gerentes e, algumas vezes, de consultores para identificarem e resolverem problemas mais complexos. Um outro aspecto a ser considerado é o quanto o processo de transferência de conhecimento interferirá na rotina do emissor e receptor e da organização ou departamento em que está ocorrendo. Alguns profissionais terão que ser treinados novamente, outros contratados e, quando o local que está recebendo o conhecimento é muito grande, ainda poderá haver problemas de coordenação do processo de transferência de conhecimento.

Nessa discussão cabe enfatizar que a transferência de conhecimento “pode-se dar tanto interna quanto externamente nas organizações, por meio de processos de interações entre indivíduos e entre empresas” (MAEHLER; VENTURINI, 2011, p. 190), ou seja, pode-se buscar por conhecimento dentro da organização entre os diferentes departamentos ou fora dela em organizações que possam contribuir com algum conhecimento que venha a ser útil para organização, complementando sua atuação ou inserindo novas áreas para exploração. Dentro dessa perspectiva, os autores Bresman, Birkinshaw e Nobel, em um estudo conduzido em 1999, detalham quatro tipos de transferência de conhecimento:

- i. Transferência de conhecimento dentro da firma: dependerá da velocidade na transferência entre o tempo de introdução do produto e a transferência da tecnologia e dos custos. Experiência e motivação são fundamentais.
- ii. Transferência de conhecimento em Alianças e *Joint Ventures*: o ponto-chave para transferência de conhecimento aqui é a habilidade de reavaliar e aprender. No entanto, essa transferência nem sempre funciona bem, uma vez que essas alianças são desafiadas por corridas de aprendizado nas quais a empresa que aprender mais rápido irá dominar o relacionamento e se tornar, pela cooperação, um competidor mais formidável. Easterby-

Smith, Lyles e Tsang (2008) explicam que as firmas que se percebem como engajadas em uma corrida de aprendizado provavelmente se comportarão diferentemente no processo de transferir ou adquirir conhecimentos das firmas não engajadas.

- iii. Transferência de conhecimento entre firmas independentes: os autores apontam que, embora a transferência de conhecimento valioso para outras firmas não é escolha dos gerentes, elas ocorrem, por exemplo, por imitação, engenharia reversa, movimentação de profissionais e inteligência de negócios.
- iv. Transferência de conhecimento em aquisições: quando há transferência recíproca de conhecimento entre a empresa adquirente e a adquirida, há um potencial grande para criação de novos conhecimentos que gerarão novos produtos e sistemas.

Como pode ser visto, a transferência de conhecimentos pode-se dar de maneira mais harmoniosa, por exemplo, quando ocorre em aquisições, ou de maneira mais conflitante, por exemplo, pela imitação, movimentação de profissionais. De qualquer forma, como destacado pelo autor, o comprometimento e a velocidade podem ser considerados fatores cruciais.

Gurrieri (2008) aborda a transferência de conhecimento em um outro contexto não abordado por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999). Ele estudou esse processo dentro dos *clusters*, redes e distritos industriais, nos quais a chave para cooperação são as empresas desses ambientes e a relação existente entre elas. O relacionamento entre as empresas é crucial para o dinamismo econômico e para sustentar a vantagem competitiva, pois cada empresa tem um tipo e um nível de conhecimento para disponibilizar ao grupo. A colaboração entre as firmas, especialmente as de grandes tecnologias, dá-se frequentemente na forma de redes de relacionamentos entre empresas de elementos centrais distintos e está relacionada à localização, tipo de relacionamento e quantidade e fluxo (GURRIERI, 2008).

Dentro dos *clusters*, as redes representam meios para difundir competência e conhecimento por meio de substratos sociais. Quanto maior a capacidade da firma de reconhecer as oportunidades e suas habilidades de coordenar (referindo-se à capacidade de distinguir as diferenças entre as firmas), maior é a ligação existente entre elas (GURRIERI, 2008). Em um estudo com *clusters* italianos de pequenas empresas, Gurrieri (2008) aponta que as redes estudadas tendiam a se basear em contatos importantes e explícitos com outras empresas locais e construídas entre gerações, enquanto as firmas que não compartilhavam essas características tendiam a não ser incluídas na rede.

Em uma outra ótica, Connell, Klein e Meyer (2004) retratam esse processo pela perspectiva das narrativas, histórias em particular, sendo esse um dos caminhos para a transferência de conhecimento. As narrativas podem ser entendidas como “construções sociais,

baseadas em outras construções sociais, como a linguagem, compartilhamento de significados e valores” (CONNELL; KLEIN; MEYER, 2004, p. 185, tradução nossa). Podem ser representadas textualmente, oralmente e visualmente. No contexto organizacional, os autores explicam que a narrativa pode ser definida como registros de construções sociais de eventos passados considerados importantes ou significantes para os membros de uma organização. Ela proporciona um atalho para o conhecimento da cultura de uma organização, além de constituir-se em uma estratégia de transmissão de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento por meio de histórias pode ser visto como um processo em que um indivíduo divide seu conhecimento com outros ou em condições em que há compartilhamento mútuo de saberes. Esse processo é mais característico de empresas familiares. Connell, Klein e Meyer (2004) trabalham com a contação de histórias *face-to-face*, na qual a história é contada e ouvida. A implicação desse tipo de narração é a intervenção que o ouvinte pode fazer, seja para clarificar, concordar ou discordar, como o contador pode modificar a história em virtude desse feedback e, por último, o conteúdo da história é mais informal, menos rígido. Nesse processo, o ouvinte tem mais abertura para interferir e se manifestar, por ser informal, ele tende a não se sentir constrangido em participar.

Acerca dessa discussão, faz-se necessário pontuar que o conhecimento local de determinadas regiões vem chamando a atenção de estudiosos, mas ainda não está claro na literatura o que o constituiria. Há regiões que desenvolvem um conhecimento tácito que proporciona um conhecimento para um produto específico, técnicas familiares, repassadas de geração em geração, que o tornam único e específico e ligado a um contexto cultural, social e histórico. Conforme afirmam Maehler e Venturini (2011), esse conhecimento local é importante para o desenvolvimento daquela região. No entanto, corre-se o risco de que esse conhecimento se perca entre as gerações. “Embora cada vez mais o Brasil seja integrado ao mercado internacional, resistem ambientes em que o ‘local’ se faz presente, preservando um conhecimento acumulado ao longo de muitos anos” (MAEHLER; VENTURINI, 2011, p. 184). Esse conhecimento estaria nas pessoas e instituições de um local e não apenas em suas empresas, seria resultado da trajetória histórica e interação social, o que o torna um recurso raro, valioso e de difícil imitação, bastante particular a um espaço geográfico, como destacado pela concepção teórica da Visão Baseada em Recursos². O estudo desse conhecimento local se torna importante à medida que se considera que esse conhecimento pode desaparecer, por

² Concepção teórica em que as estratégias competitivas são baseadas de acordo com os recursos e competências internas da firma.

exemplo, com a morte das pessoas mais velhas, êxodo rural ou falência de firmas (MAEHLER; VENTURINI, 2011).

No que tange às firmas familiares, tem-se que essas apresentam vantagem específica dada por uma codificação familiar das competências que representam barreiras para outras firmas, pois o conhecimento que circula dentro das firmas, mesmo que codificado, é um conhecimento tácito por ser transmitido dentro do núcleo familiar (GURRIERI, 2008). Similarmente, Chirico (2008) afirma que as empresas familiares podem ser bem-sucedidas com o tempo, quando as novas gerações se integram aos negócios da família e ocorre a transferência de conhecimento da geração passada para a atual. A nova geração tem que adicionar conhecimento novo e oferecer perspectivas para a sustentabilidade da empresa para as próximas gerações, inovando e introduzindo mudanças nas estruturas das firmas, por exemplo, tipo de produção e número de empregados (CHIRICO, 2008). Desse modo, o conhecimento é melhor criado, compartilhado e transferido quando os membros familiares envolvidos na sucessão valorizam fortemente os fatores:

Relacionamentos familiares dentro dos negócios da família; comprometimento e sentimento psicológico de possuir o negócio da família; cursos acadêmicos e cursos práticos de treinamento fora dos negócios da família; trabalhar fora dos negócios da família; empregar membros de fora da família (CHIRICO, 2008, p. 440, tradução nossa).

Conforme assinalado por Chirico (2008), os relacionamentos fortes entre duas gerações contribuem positivamente para o desenvolvimento dos sucessores, assim como os relacionamentos sociais familiares permitem a seus membros desenvolverem conhecimento idiossincrático que se perpetuam pelas gerações. A troca de ideias entre as gerações promove o aprendizado mútuo. O autor destaca ainda em seu trabalho a importância do *psychological ownership*, que é a identificação do membro familiar com o negócio da família, um senso de pertencimento, responsabilidade e controle. Com isso, esse membro familiar investe tempo, energia, dinheiro e emoções no negócio que ele vê como sua identidade e cultura, o negócio se torna uma extensão dele mesmo. Essa sensação de pertencimento e compreensão do conhecimento tácito são importantes e necessárias para o processo de transmissão e transferência de conhecimento dentro dos empreendimentos familiares.

O conhecimento vai se tornar fonte de vantagem competitiva para as organizações por meio da geração de inovações e da diferenciação em relação aos concorrentes (MAEHLER; VENTURINI, 2011). Na era industrial, o capital era o recurso mais importante para a empresa, hoje o recurso mais crítico é o conhecimento, “aqueles que ganharam vantagem competitiva sobre seus rivais, obtiveram-na crescentemente por meio da recombinação inovativa, cada vez

maior, de conhecimento” (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999, p. 440, tradução nossa). Ademais, Szulanski (2000) lembra que uma das lições mais surpreendentes sobre conhecimento e aprendizado é que a mera posse de potencial conhecimento valioso em algum lugar dentro da organização não significa necessariamente que outras partes da organização se beneficiarão daquele conhecimento. Sendo o conhecimento tão importante para uma organização, ao mesmo tempo em que se torna dependente das relações existentes no seu meio, faz-se pertinente o estudo do próximo tema.

2.5 Capital Social

Como uma das formas de transferência de conhecimento é a interação entre pessoas, uma nova vertente de pesquisa sobre transferência de conhecimento centra-se nas propriedades das relações que compõem o capital social. O capital social captura a configuração impessoal de relações entre atores, a qualidades dessas relações e as representações divididas, as interpretações e os significados envolvidos nessas interações (WEI; ZHENG; ZHANG, 2011).

Diretamente relacionado ao conceito de redes sociais e a relação de confiança existente nelas, o capital social reflete no processo de geração e transferência de conhecimento. Bourdieu (2001) define capital social como o “conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento” (BOURDIEU, 2001, p. 65). Para o autor, essas ligações podem-se dar devido à proximidade do espaço físico ou podem ser fundadas em trocas materiais e simbólicas nos espaços econômico e social. De acordo com Bourdieu, o volume do capital social de uma pessoa depende de sua rede de relações e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que cada membro da rede possui. A participação na rede pode ser consciente ou inconsciente, mas está sempre orientada a um objetivo, pois as ações das pessoas são moldadas e direcionadas dentro de um contexto social.

Assim como o capital físico e o capital humano, o capital social é específico a certas atividades, podendo ser útil para algumas coisas e inútil para outras (COLEMAN, 1988). O autor traz alguns exemplos da interferência do capital social nos negócios, um deles refere-se à comercialização de diamantes em um bairro de Nova Iorque. Nessa comunidade, a confiança existente dentro da comunidade é fundamental e, se um ator se aproveitar dessa confiança para obter vantagem sobre outros, ele não perde apenas o negócio, mas também os relacionamentos com a família, comunidade e a instituição religiosa a qual pertence, pois todas essas estão

conectadas pelas pessoas que constituem o capital social dessa região. Em outras palavras, a confiança é uma característica fundamental dentro do contexto de capital social, “um grupo dentro do qual há uma extensa confiabilidade e extensa confiança é capaz de atingir muito mais que um grupo sem confiabilidade e confiança” (COLEMAN, 1988, p. 101, tradução nossa). Como exemplo de capital social no Brasil, Maehler e Venturini (2011), em seu estudo, apresentam as Cantinas de Vinho da Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no Rio Grande do Sul. Entretanto, conforme destacam os autores, o capital social existente nesta região pode ser considerado parcial, uma vez que está presente dentro das empresas familiares de vinho, porém a transmissão de conhecimentos fora do núcleo familiar ainda enfrenta desafios como a competitividade existente entre as famílias.

Putnam (1993) categoriza o capital social em formal e informal, sendo formal as organizações estruturadas em torno de diretoria e associados; as informais podem ser ilustradas por encontros entre amigos toda quinta-feira, por exemplo. Para o autor, as redes de relacionamento e normas de reciprocidade associadas ao relacionamento têm valor para as pessoas inseridas nela. “Tradições fortes de engajamento cívico – número de votantes, leitores de jornais, membros de corais e círculos literários, Lion Clubs e clubes de futebol – compõem as características de uma região bem-sucedida” (PUTNAM, 1993, tradução nossa). Engajamentos cívicos e reciprocidade generalizada fortalecem progresso econômico e governamental. Uma sociedade que acredita na reciprocidade é muito mais eficiente do que uma que não acredita, pela mesma razão que o uso do dinheiro é mais eficiente que a troca. A confiança lubrifica a vida social (PUTNAM, 1993).

Capital social e sistemas locais não se vinculam de forma automática. A capacidade de gerar empreendimentos comunitários que beneficiem uma região e promovam o desenvolvimento de sistemas não depende simplesmente de confiança e interação, mas de um conjunto de fatores. Albagli e Maciel (2002) citam os fatores mais relevantes nessa articulação: “grau de instrução, densidade de relações de aprendizado interativo, sentimento de identidade e pertencimento, nível de inclusão ou de polarização social, identidade entre interesses individuais e coletivos, lideranças locais, relação Estado/Sociedade” (ALBAGLI; MACIEL, 2002, p. 17). Tem-se assim que o capital social não ocorre de maneira natural, é um processo que se constitui e que depende dos atores envolvidos.

O capital social está intimamente ligado ao conhecimento tácito por meio do aprendizado interativo e da cooperação. Os recursos intangíveis presentes nas redes sociais quando direcionados para um esforço conjunto de desenvolvimento propiciam a produção do conhecimento tácito, catalisando processos de inovação e difusão. Dessa forma, a capacidade

de aprendizado por interação é um fator crucial na articulação de aglomerados de empresas com outras instituições locais (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Trazendo o conceito de capital social para dentro das organizações, Ihlen (2005), baseado nos estudos de Bourdieu (1977, 1990), complementa que o relacionamento entre a organização e seu público pode ser chamado de capital social da organização “o capital social é visto como um dos vários recursos que os atores usam para conquistar seus interesses e se posicionarem” (IHLEN, 2005, p. 492, tradução nossa). Assim, o tamanho da rede, o volume de capital que cada ator na rede possui e ao qual cada ator na rede ganha acesso compõem o capital social. No entanto, o autor argumenta que Bourdieu ignorou as organizações em seus estudos de capital social. Ele defende que o conceito pode ser utilizado dentro das organizações, no contexto das relações públicas, pois essas assistem os atores da organização em diferentes campos na busca por seus interesses, com a ajuda das várias formas de capital.

A informação proveniente do fazer parte de uma rede contribui para a capacidade de absorção no processo de aquisição de conhecimento. Quanto mais conhecimento dividido em cada empresa, mais conhecimento será transferido dentro das unidades do *cluster* e, nesse contexto, a proximidade social e o capital social tornam-se importantes, a proximidade social é uma ferramenta para difundir o conhecimento, enquanto o capital social constitui os aspectos sociais da rede (confiança, instituições e coletividade). Dessa maneira, o capital social é entendido como “características (confiança, redes de relacionamentos e regras) que favorecem a eficiência comum e a adaptação de ações dentro do *cluster*” (GURRIERI, 2008, p. 2382, tradução nossa, grifo nosso). Dentro do capital social podem ser encontradas qualidades como reciprocidade, confiança e cooperação.

Nas palavras de Ihlen (2005), o capital social abrange uma série de estratégias conscientes ou inconscientes, que:

envolve trocas de, por exemplo, presentes, serviços, palavras, tempo, atenção, cuidado ou preocupação. Também implica “obrigações” ou “crédito”. Os membros de uma rede podem subjetivamente sentir gratidão, respeito ou amizade; o relacionamento também pode ser formalizado por direitos e obrigações jurídicas. O crédito pode ser acionado, mas sem a garantia de que será concedido (IHLEN, 2005, p. 494, tradução nossa).

Portanto, há vários meios para desenvolver o capital social e promover a transferência de conhecimento, uma vez que as organizações que têm a transferência de conhecimento como parte de sua estratégia tendem a ter vantagem competitiva sobre as que não cultivam essa prática. A importância da transferência de conhecimento é ressaltada por Wei, Zheng e Zhang (2011) devido à divisão do trabalho, à especialização de bases de conhecimento e à crescente relevância do conhecimento para o desempenho organizacional. Entretanto, como apontam os

autores, a transferência de conhecimento não é fácil, uma vez que as pessoas desenvolvem diferentes pensamentos que moldam a maneira como elas priorizam e legitimam o conhecimento. Em seu estudo, os autores apontam outro fator que consideram significativo para a transferência de conhecimento: a distância entre a fonte e o receptor de conhecimento.

Quanto menor a distância em uma rede, menor o custo para o receptor se comunicar com o emissor de conhecimento e, conseqüentemente, mais conhecimento o receptor recebe do emissor devido à facilidade de comunicação. (WEI; ZHENG; ZHANG, 2011, p. 1404, tradução nossa).

Eles acrescentam que a distorção da informação também pode aumentar se essa distância for longa demais. Os autores também discutem a equivalência estrutural, que corresponderia, por exemplo, à equivalência de crenças, atitudes e comportamentos. Dessa maneira, a homogeneidade nessa estrutura faz com que o processo de transferência de conhecimento seja mais fácil, pois as pessoas acham mais fácil absorver novas ideias em áreas que elas já têm uma base de conhecimento do que quando elas não têm um conhecimento prévio, além de que as pessoas tendem a adotar uma prática mais facilmente se ela for adotada por uma pessoa que tenha características em comum com ela. Assim, o capital social é desenvolvido mais facilmente quando os atores envolvidos têm modos de vida e de ser similares uns aos outros.

Em vista disso, Wehn e Montalvo (2018) explicam que para oportunizar o capital social e a transferência de conhecimentos, faz-se necessária uma abordagem que englobe a análise do comportamento dos atores principais do processo, o contexto organizacional e os fatores do ambiente externo. As pessoas tendem a se comportar de acordo com suas intenções, assim, planos e intenções podem servir para prever possíveis comportamentos, incluindo aqueles relacionados à transferência de conhecimento. A seleção dos atores a participarem desse processo influenciará os resultados, bem como as relações interpessoais, a habilidade das pessoas de trabalharem em conjunto e a capacidade de absorção dos envolvidos.

2.6 Avaliação de Impacto Social

Os negócios sociais são criados para gerar, além de retornos financeiros, resultados sociais e no meio ambiente. Enquanto nos negócios existem princípios claros da contabilidade e uma infraestrutura legal e internacional para comparação e consistência dos métodos de avaliação, para os negócios sociais não existe essa padronização, gerando confusão entre as diferentes linguagens usadas por diferentes atores. Essa falta de metodologia específica pode

afastar os investidores, que não encontram credibilidade suficiente para investir no negócio social. Por outro lado, a padronização de métodos pode torná-los produtos em massa de pouca utilidade, considerando as especificidades dos negócios sociais (BEST; HARJI, 2013).

Entre as razões que podem explicar por que avaliar os investimentos sociais ainda não é tão comum estão: o empreendedor percebe pouco valor na avaliação do impacto social; fadiga dos beneficiários em participar de pesquisas e poucos recursos para avaliações robustas (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Avaliar a efetividade de programas sociais não é um assunto novo. O monitoramento e avaliação têm sido discutidos e considerados no desenvolvimento internacional por décadas (SO; STASKEVICIUS, 2015) e são importantes para atrair investidores, bem como para ajudar na administração do negócio e criar parâmetros de comparabilidade do desempenho das iniciativas, medindo, assim, o desempenho dos negócios entre si, setores ou territórios geográficos (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Os esforços para medir o impacto social podem ter diferentes objetivos. So e Staskevicius (2015) agrupam esses objetivos em quatro grupos-chave:

- i. estimar o impacto: geralmente dá-se antes do investimento, como parte do processo de investimento. Estima-se o potencial impacto que um negócio poderá ter.
- ii. Planejar o impacto: desenvolvem-se ferramentas e metodologias para elaborar um plano para medir o impacto.
- iii. Monitorar o impacto: assegura que o investimento se alinha à missão e está realmente criando impacto.
- iv. Avaliar o impacto: objetiva entender o impacto social causado após o investimento ou intervenção.

Os objetivos alimentam um ao outro, como na Figura 1:

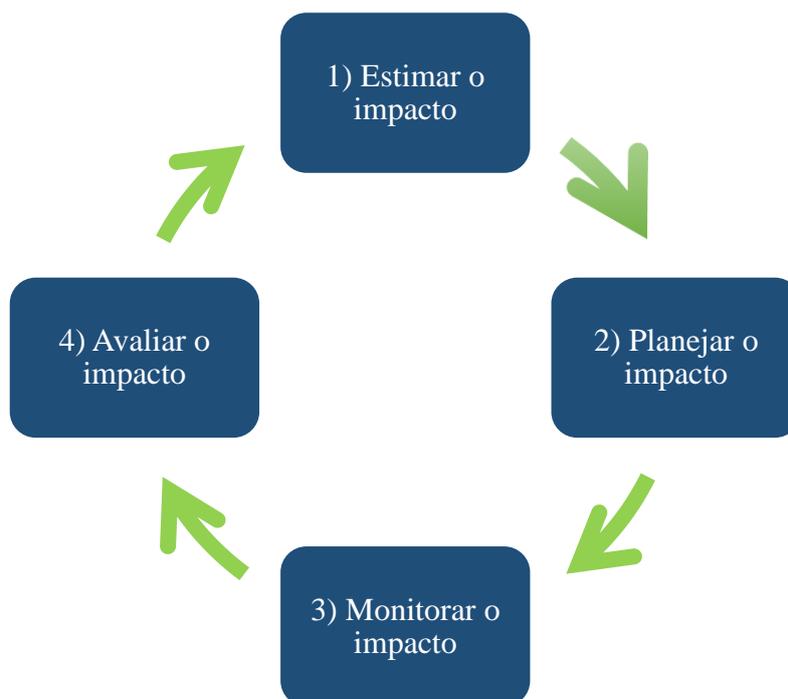


Figura 1. Ciclo contínuo da mensuração dos objetivos

Fonte: Adaptado do modelo de So e Staskevicius (2015)

Como ilustrado na Figura 1, os objetivos seguem uma ordem, ocorrendo em períodos determinados anteriormente ao desenvolvimento do negócio. Há vários métodos para avaliar o impacto disponíveis na literatura. Best e Harji (2013) apresentam várias ferramentas, as quais auxiliam o trabalho de investidores, como a taxonomia IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*), as ferramentas GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*), bem como a teoria da mudança. Complementando, So e Staskevicius (2015), baseados em estudo realizado com 20 organizações dos setores privado, governamental e não governamental, categorizaram os principais métodos em quatro:

- i. Retorno Esperado: compara os benefícios com os custos, descontando o valor inicial do valor atual. Há vários exemplos de métricas como o Retorno Social do Investimento (SROI), Relação Custo-Benefício (BCR) e Taxa de Retorno Econômico (ERR).
- ii. Teoria da Mudança e Modelo Lógico: explica o processo do impacto social pretendido. O modelo lógico corresponde à ferramenta utilizada para mapear a teoria da mudança, estabelecendo uma matriz que delinea os recursos, atividades, produtos ou serviços, resultados e impacto.
- iii. Métodos de alinhamento à missão: comparam as estratégias de execução com a missão e objetivos finais do empreendimento. Para tanto, utiliza-se de ferramentas como o critério de valor social e *scorecards*.

iv. Métodos Experimentais e Quase-Experimentais: são avaliações pós-execução e usam um grupo aleatório para comparação ou outras formas de comparação para determinar o impacto da intervenção.

O Quadro 2 esboça as principais características de cada método.

| Método | Aplicações | Vantagens | Desvantagens |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Retorno Esperado | <ul style="list-style-type: none"> • Estimar o retorno social • Monitorar e avaliar o desempenho social dos investimentos | <ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma abordagem objetiva para o processo de tomada de decisão • Propicia a organização falar uma língua comum • A semelhança com o Retorno de Investimento pode ganhar a confiança do setor privado | <ul style="list-style-type: none"> • Pode injustamente penalizar intervenções que trabalham com problemas mais complexos • Pode ser percebido como inexato e que muda constantemente • O cálculo do retorno esperado depende da informação que é alimentada nele • Não pode ser aplicado em intervenções que não tenham indicadores quantitativos |
| Teoria da Mudança e Modelo Lógico | <ul style="list-style-type: none"> • Entender o caminho pretendido para o impacto, como parte da diligência prévia • Fornecer uma estrutura de estabelecimento de objetivos • Monitorar o progresso do investimento • Fornecer uma estrutura que ilustre o impacto nos relatórios | <ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma estrutura de fácil entendimento no setor social. • É uma ferramenta versátil • Permite aos investidores sobrepor dimensões importantes para a missão • Permite aos investidores identificar pressupostos para análises futuras | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar indicadores para estimar os resultados pode ser desafiador • Corre-se o risco de reduzir a mudança social a um processo linear |
| Métodos de Alinhamento à Missão | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o impacto do investimento em comparação a sua missão | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas e levantamentos são caminhos diretos e econômicos para monitorar o alinhamento da missão • <i>Scorecards</i> podem facilitar a aceitação dos investidores, por causa da similaridade com o <i>Balance Score Card</i> nos negócios | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados da pesquisa ou <i>scorecards</i> são significantes tanto quanto os dados que capturam • <i>Scorecards</i> podem não permitir comparações direta entre diferentes investimentos |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Métodos Experimentais e Quase-Experimentais | <ul style="list-style-type: none"> • Estimar resultados de Títulos de Impacto Social e outros investimentos de impacto • Testar hipóteses da Teoria da Mudança • Estimar o risco de um investimento | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos Experimentais permitem uma atribuição causa e efeito complexa • Métodos Quase-Experimentais podem fornecer uma evidência similar a um custo menor | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos Experimentais podem ser dispendiosos e exigirem muitos esforços • Métodos Experimentais não são apropriados em muitas situações, por exemplo, ambientes que não podem ser controlados • Métodos Quase-Experimentais podem ser limitados |
|---|--|--|---|

Quadro 2. Características dos Métodos de Avaliação de Impacto

Fonte: Adaptado do modelo de So e e Staskevicius (2015)

Também é importante considerar a adicionalidade na avaliação de impacto social. A adicionalidade verifica se a mudança social ocorreria sem o investimento. Ela é importante para entender a diferença que o empreendimento social está causando na sociedade (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Muitos investidores preferem dados quantitativos. No entanto, vários desses investidores têm notado a importância dos fatores qualitativos nas suas tomadas de decisão. Essas métricas, embora intangíveis, são muito importantes para a avaliação de um investimento social. Os investidores costumam analisar também a pessoa por trás do empreendimento e esta avaliação não pode ser quantitativa. Um investidor na pesquisa realizada por Best e Harji (2013) relaciona o impacto de investimentos sociais com as práticas antigas de avaliação de empréstimos bancários, as quais eram baseadas em “rede, relacionamentos e confiança” (BEST; HARJI, 2013, p. 14).

Medir o impacto pode beneficiar diferentes *stakeholders*, de acordo com So e Staskevicius (2015):

- Investidores: podem monitorar o progresso e encontrar a extensão das ações para atingir os objetivos sociais.
- Gestores em busca de empreendimentos sociais para investir: podem usar a mensuração do impacto para estimar e selecionar investidores.
- Empreendimentos: podem usar as métricas para determinar o progresso e melhorar os impactos sociais de seus negócios.
- Beneficiários: podem ajudar a melhorar a efetividade dos ganhos sociais e ambientais.

Independentemente do método utilizado, a mensuração reúne as informações sobre as atividades da organização e as relaciona às mudanças que trarão à vida das pessoas e ao

ambiente após um período. A mensuração deve ser considerada como um processo de aprendizagem. O resultado desta mensuração é importante não apenas para o empreendimento e para os investidores, mas também para o público beneficiário do empreendimento, para que eles também consigam visualizar o impacto do negócio em suas vidas e comunidade (MURAD, 2017).

Analisando as características, vantagens e desvantagens, o método escolhido para subsidiar esta pesquisa é a Teoria da Mudança – Modelo Lógico.

2.6.1 Teoria da Mudança e Modelo Lógico

A Teoria da Mudança explica o processo da mudança social pretendida pela organização, intervenção ou investimento. O Modelo Lógico é uma forma comum para esboçar a teoria da mudança, interligando recursos, atividades, produtos/serviços, resultados e impacto (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013 apud MURAD, 2017). Os impactos referem-se às mudanças ocorridas nas comunidades ou sistemas.

Esta teoria busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a tese (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

A Teoria da Mudança pode ser útil para descrever os vários recursos em um investimento e descrever como eles interagem com os retornos sociais e financeiros. Pode ser usada para entender a visão, objetivos e missão do empreendimento. Ao definir o objetivo do investimento, é possível traçar a trajetória e as estratégias em longo prazo para o alcance desses objetivos. É bastante utilizada por organizações não governamentais (BEST; HARJI, 2013).

Para So e Staskevicius (2015), há valor entre a troca de conhecimento entre as organizações, oportunizando que cada uma delas aprenda as melhores práticas da outra na definição de indicadores para os resultados. Os autores recomendam que os empreendimentos utilizem o Modelo Lógico para mapear sua própria Teoria da Mudança, articulando seu próprio caminho para atingir o impacto esperado. De acordo com Murad,

a empresa deve definir sua missão, mapear suas atividades e mensurar seu impacto. Como suas ações, deve-se estabelecer metas e objetivos a serem atingidos, bem como também elaborar um mapa de atividades e as vincular com seus produtos, resultados e impacto, selecionando indicadores que atendam suas demandas. Assim, desenvolve-se uma cadeia de impacto, formando sua Teoria da Mudança (MURAD, 2017, p. 35-36).

Percebe-se, assim, que ao definir sua missão, a empresa já deve pensar em como se dará o mapeamento do impacto, definindo os indicadores; a mensuração deverá estar presente em todas as etapas do negócio. Um esboço de modelo lógico pode ser visualizado no Quadro 3.

| | Recursos | Atividades | Produtos/ Serviços | Resultados | Impactos |
|--|---|--|--|--|---|
| Definição | Recursos (capital, humano) investido na atividade | Ações concretas desenvolvidas | Produtos ou serviços tangíveis da atividade | Mudanças resultadas da atividade | Ampla mudança ocorrida na comunidade ou no sistema, como resultado das atividades |
| Aplicação/ exemplo de indicadores | Dinheiro, número de pessoas etc | Desenvolvimento e implementação de programas, infraestrutura etc | Ações que podem ser mensuradas ou condições que medem o progresso contra atividades operacionais específicas. Ex.: número de pessoas atingidas, itens vendidos | Ações mensuráveis ou condições que demonstrem progresso em direção a resultados específicos. Ex.: aumento no acesso à educação | Efeitos amplos na população-alvo. Ex.: queda sustentável da pobreza; aumento no número de alfabetizados |

Quadro 3. Estrutura de Modelo Lógico

Fonte: Adaptado do modelo de So e e Staskevicius (2015)

O modelo lógico pode ser uma estrutura fácil e de grande utilização para estabelecer o caminho do investimento para criar impacto social. Pode ser categorizado em duas dimensões: a primeira, de acordo com a complexidade da teoria da mudança do investimento, definida pela clarificação da causa-efeito e o grau em que os fatores estão em jogo. Por exemplo, serviços básicos de emergência, que oferecem abrigo, comida e água para ajudar pessoas que estão lidando com um desastre têm uma teoria da mudança mais focada do que uma que está buscando uma mudança na legislação. A segunda dimensão relaciona-se à estratégia operacional. Uma estratégia operacional focada envolve uma intervenção específica, por exemplo, serviço de ambulância. Por outro lado, uma estratégia operacional mais complexa envolve um número de ações relacionadas que expandem o processo da teoria da mudança, por exemplo, programa de treinamento que cria o seu próprio banco de empregos (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Entre os benefícios em aplicar o modelo lógico, está a abordagem de fácil entendimento e uma base forte, fornecendo uma trajetória clara para ajudar os *stakeholders* a visualizar e

entender como os investimentos contribuem para o alcance dos impactos pretendidos. É uma ferramenta familiar que já está sendo incluída em muitos planos de negócios de empreendimentos sociais. Além disso, é uma ferramenta versátil que pode servir a múltiplos propósitos, incluindo a condução de diligências prévias para selecionar investimentos, identificar as prováveis barreiras, estabelecimento de metas, monitoramento e elaboração de relatórios, alinhar incentivos (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Uma teoria da mudança pode ser um instrumento produtivo para gerar uma reflexão crítica, direcionar como a mudança ocorre em um determinado contexto e definir quais papéis os indivíduos ou a organização podem exercer. As organizações sugerem que as mudanças ocorrem em volta delas de acordo com o programado por elas. No entanto, as mudanças ocorrem pela interrelação de fatores em diversos contextos (VALTERS, 2015).

A Teoria da Mudança pode ser utilizada no planejamento estratégico, comunicacional, de prestação de contas e aprendizagem. Por exemplo, uma organização poderá utilizar a Teoria da Mudança para comunicar seus objetivos aos investidores, assim como para promover aprendizagem interna (VALTERS, 2015).

A Teoria da Mudança aborda os seguintes elementos, segundo Vogel (2012):

- Contexto: inclui as condições ambientais, sociais e políticas e outros fatores que podem influenciar a mudança.
- Mudança em longo prazo: as mudanças que a iniciativa busca alcançar para o público-alvo.
- Processo/sequência da mudança: antecipado para criar as condições para os resultados de longo prazo.
- Premissas: como estas mudanças poderão ocorrer, verificando se as atividades e resultados são apropriados para influenciar a direção desejada neste contexto.
- Diagrama e narrativa: esboçam os resultados da discussão.

Murad (2017) pontua que a Teoria da Mudança deverá responder a seis questões:

- i. quem é seu público-alvo;
- ii. quais resultados a serem atingidos;
- iii. quando irá alcançá-los;
- iv. como fará isso acontecer (recursos, atividades etc.);
- v. qual o contexto;
- vi. quais as premissas.

Essas questões podem se constituir em um dos caminhos que levarão ao objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em compreender toda dinâmica da associação. Para realizar a

mensuração será necessário definir indicadores. Um indicador pode ser uma variável quantitativa ou qualitativa, que reflita as mudanças conectadas à intervenção. Os indicadores quantitativos são representados por números, referentes a quantidades. Os indicadores qualitativos ajudam a entender como a mudança ocorreu, podendo ser usado para avaliar fatos observáveis ou percepções e experiências das pessoas, por exemplo, avaliar a conscientização das pessoas em dar preferência a produtos sustentáveis (MURAD, 2017).

Por meio dos indicadores, é possível visualizar as diferenças e o desenvolvimento em um determinado contexto. Os indicadores são definidos por meio de algumas informações: i) o que se pretende medir (o que irá mudar); ii) qual a unidade de medida para descrever a mudança; iii) o *status quo* (quando possível); iv) tamanho, magnitude e dimensão da mudança pretendida; v) qualidade da mudança; vi) público-alvo; vii) período (CHURGH; ROGERS, 2006).

Deste modo, os estudos apresentados neste referencial teórico subsidiam as propostas apresentadas e dão direcionamento para que os objetivos propostos sejam alcançados. Por meio da avaliação do impacto social e utilizando-se da comunicação, a APAS terá condições de fortalecer sua atuação enquanto associação, sendo promotora do desenvolvimento do capital social e da transferência de conhecimentos, constituindo-se em uma organização interligada pelos seus associados e parceiros externos.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta as considerações sobre a metodologia utilizada, incluindo o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos para coleta de dados e a forma como os dados foram analisados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se, quanto ao seu objetivo, em pesquisa descritiva, uma vez que visa obter maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho fundamentou-se na abordagem quantitativa-qualitativa. As análises quantitativas traduzem opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las (TURRIONI; MELLO, 2012). Por outro lado, a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, que não podem ser quantificadas, aprofundando-se no significado das ações e relações humanas não perceptíveis em equações, medidas e estatísticas (MINAYO, 2001). Portanto, a estratégia de combinar as técnicas permite que as informações se complementem, dado que as evidências quantitativas podem indicar correlações entre os dados e ainda corroborar a análise qualitativa.

A técnica escolhida foi o estudo de caso, porquanto esse método, de natureza empírica, procura examinar acontecimentos contemporâneos em algum contexto da vida real, respondendo a questões do tipo “como” e “por que”, incluindo entre suas técnicas a observação direta e uma série sistemática de entrevistas (YIN, 2001).

Complementando esse conceito, Gil (2002, p. 54) define o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Esse método preserva o caráter único do objeto estudado, além de explorar profundamente uma dada situação. Os estudos de casos “tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados” (MIGUEL, 2007). Podem ser classificados de acordo com seu conteúdo e objetivo final: exploratórios, explanatórios ou descritivos; ou quantidade de casos: único ou casos múltiplos. O estudo de caso se mostrou apropriado para conduzir esta pesquisa devido ao estudo ter sido conduzido em torno de uma associação específica, a qual apresenta um problema que, para se propor uma solução, mostrou-se necessária a contextualização do objeto de estudo, bem como o entendimento de todo seu funcionamento.

Miguel (2007) propõe uma sequência a ser seguida para a condução do estudo de caso: a) definir uma estrutura conceitual-teórica: mapear a literatura, delinear as proposições e delimitar as fronteiras e grau de evolução; b) planejar o(s) casos(s): selecionar a(s) unidade(s) de análise e contatos, escolher os meios para coleta e análise dos dados, desenvolver o protocolo para coleta dos dados e definir os meios de controle da pesquisa; c) conduzir teste piloto: testar procedimentos de aplicação, verificar qualidade dos dados e fazer os ajustes necessários; d) coletar os dados: contatar os casos, registrar os dados e limitar os efeitos do pesquisador; e) analisar os dados: produzir uma narrativa, reduzir os dados, construir painel e identificar causalidade; f) gerar relatório: desenhar implicações teóricas e promover estrutura para replicação.

O estudo de caso utiliza sempre mais de uma técnica para coleta de dados, sendo esse procedimento fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, os quais devem ser provenientes da convergência ou da divergência das informações levantadas pelos diferentes instrumentos. Vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel (GIL, 2002). Para Turrioni e Mello (2012), a principal fonte de dados em um estudo de caso é a entrevista estruturada, seguida por entrevistas não estruturadas e interações. Outras formas de coleta dos dados incluem a observação, conversas informais, participação em reuniões e eventos, entre outros.

3.2 Objeto de Estudo

O objeto empírico de pesquisa foi a Associação dos Produtores do Alto da Serra (APAS), localizada na zona rural do município de São Gonçalo do Sapucaí (MG). O foco da APAS é a comercialização de cafés pelo mercado *fairtrade*. Atualmente, a Associação tem um quadro de 60 produtores de cafés especiais associados e 20 em acompanhamento. Esses que estão em acompanhamento ficam em avaliação por um período aproximado de 6 meses, em que o técnico da APAS faz uma avaliação para verificar se eles têm condições de atender às exigências do *fairtrade*, pois todos os associados têm que cumprir as demandas instituídas.

De acordo com seu Estatuto (atualizado em 2015),

a Associação dos produtores do Alto da Serra tem por objetivo, com base no associativismo recíproco a que se obrigam seus associados, promover o desenvolvimento de seus associados e comunidade, incentivar a produção, a melhoria da qualidade de seus produtos e intermediar e promover a venda da sua produção agrícola nos mercados locais, nacionais e internacionais (ESTATUTO, 2015, p. 1).

A APAS busca, portanto, não apenas o benefício de seus associados, mas de toda a comunidade na qual está inserida. Partindo-se dos valores e ideologia do comércio justo sustentável, a APAS foi fundada em 2006 e hoje atua não apenas no Distrito em que está sua sede, mas também em outros bairros de São Gonçalo do Sapucaí, bem como nos seguintes municípios da região: Borda da Mata, Campanha, Careçu, Heliadora, Ouro Fino e Silvianópolis. O Distrito dos Ferreiras está localizado a 17 km do centro de São Gonçalo do Sapucaí e tem aproximadamente 1.000 moradores.

A Diretoria é composta de um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro, sendo obrigatório, ao término do mandato, a renovação de no mínimo 1/4 (um quarto) dos seus componentes. O mandato da diretoria é de três anos. O produtor paga o valor correspondente a um salário mínimo para se associar e uma mensalidade de trinta reais. Hoje há seis funcionários registrados trabalhando na associação, incluindo um menor-aprendiz nesta equipe.

Entre os benefícios da associação para a comunidade, destacam-se: tratamento de esgoto, coleta de lixo, coleta seletiva, coleta de embalagens de agrotóxicos, horta comunitária, manutenção da impressora da escola local e programa de proteção de nascentes. Os benefícios para o produtor incluem a classificação das amostras do café, rebenefício do café e frete, emissão gratuita de notas fiscais (no nome do produtor), seguro garantido para o produtor. A associação também paga o Q'grader, um graduador de qualidade que emite o laudo com as características do café. Com este laudo, o produtor é direcionado para os mercados que valorizam a qualidade de seu café. Hoje, além das compradoras credenciadas *fairtrade*, a Associação também comercializa seu café pela Plataforma Algrano, uma plataforma criada para eliminar intermediários no processo de compra/venda de café. A APAS foi objeto de estudo para o desenvolvimento desta plataforma, com sede na Suíça, que hoje atua em 69 países. Todo ano a Associação também participa da Semana Internacional do Café, que desde 2013 ocorre em Belo Horizonte, nos meses de outubro ou novembro. Neste evento, prospectam-se novos compradores.

A qualidade do café é medida de zero a cem. Acima de oitenta pontos, é considerado café especial. Quando o café atinge oitenta e cinco pontos, o produtor já consegue vendê-lo por, no mínimo, 1 mil reais a saca de sessenta quilos em grãos limpos. Em 2016, algumas sacas chegaram a 1.800 reais (aproximadamente 516 dólares³). O custo de produção foi, em média, de 350 reais (aproximadamente 100 dólares³). Como efeito de comparação, se tivesse vendido

³ Valor calculado pela média do dólar em 2016, que foi de R\$ 3,49, segundo o Setor de Estatística da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha

no mercado comum, essas mesmas sacas teriam sido vendidas por aproximadamente 500 reais (aproximadamente 143 dólares³).

As reuniões ocorrem com frequência mínima de dois meses. Há duas assembleias durante o ano, sendo a do início do ano de prestação de contas. Além desses encontros, são realizados cursos promovidos pela APAS com parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) (FIGURA 2) e dias de campo oferecidos pela EMATER-MG.



Figura 2. Imagem da APAS e seus associados em dia de curso
Fonte: APAS (2018)

3.3 Estratégia de coleta e análise dos dados

Orientada pela proposta de Miguel (2007), esta pesquisa iniciou-se com a revisão bibliográfica em artigos na língua portuguesa e inglesa, disponibilizados pelo Portal de Periódicos da CAPES/MEC (periodicos.capes.gov.br), Scientific Electronic Library Online - SciELO (scielo.br/), Web of Science (webofknowledge.com), consulta a livros e material disponibilizados pelos professores durante o curso.

Em seguida, foi realizado um levantamento das datas de reuniões e da agenda dos atores-chave para aplicação do questionário e entrevistas, respectivamente. Paralelamente, foi realizado um pré-teste para validar o instrumento de coleta de dados, o qual subsidiou a próxima etapa, a qual consistiu na adequação dos questionários com base nos testes piloto e submissão do projeto de pesquisa e dos instrumentos de coletas de dados à análise da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), por meio da ferramenta eletrônica Plataforma Brasil que direciona o trabalho ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) local. O CEP emitiu parecer favorável à aplicação da pesquisa (ANEXO).

Dando sequência as etapas, conduziram-se entrevistas semiestruturadas, realizadas pessoalmente com os atores-chave da Associação, de forma individual, seguindo um roteiro pré-determinado (APÊNDICE I), porém novas perguntas foram surgindo de acordo com as respostas dos entrevistados. As entrevistas ocorreram com o auxílio de gravador de voz (com a permissão do entrevistado), e tiveram duração média de 30 minutos cada. Os atores-chave foram definidos de acordo com sua atuação na Associação desde sua fundação em 2006, escolhidos com base nas atividades de observação e momentos de conversas informais pela pesquisadora, sendo eles: atual presidente da associação, último ex-presidente (responsável pela implementação do *fairtrade*), gerente comercial, técnico agrícola da associação, ex-engenheiro agrônomo da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER-MG). Não houve resistência dos entrevistados em participar da entrevista, bem como resistência em responder a nenhuma pergunta, porém, houve uma certa dificuldade para agendar a entrevista com o presidente e o último presidente da APAS, uma vez que ambos estavam bastante ocupados com a colheita do café; com os outros entrevistados o agendamento das entrevistas foi tranquilo. Também foi realizada entrevista semiestruturada com representante comercial da Cooperativa de Agricultores Familiares de Poço Fundo (Coopfam), principal cooperativa de pequenos produtores de cafés especiais e comercialização no mercado *fairtrade* da região, para efeitos de comparação, essa entrevista teve a duração de vinte e nove minutos.

Após as entrevistas, o próximo passo consistiu na aplicação de questionário com perguntas fechadas (APÊNDICE II) a um conjunto de produtores associados, com perguntas de múltipla escolha, no qual podiam ser assinaladas mais de uma resposta na maioria das perguntas. O número de questionários foi definido utilizando técnicas e procedimentos estatísticos relativos à amostragem para populações finitas descritas em Dowing e Clark (2005), tendo a fórmula da equação 1.

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq} \quad (1)$$

Em que:

N = tamanho ou dimensão da população;

p q = probabilidade de verificar a ocorrência (sucesso);

n = tamanho ou dimensão da amostra;

e = amplitude máxima de erro (tolerável); no caso 5,0%

z = valor da distribuição normal para um determinado grau de confiança; 1,960 (considerando 95% de confiança).

Foram aplicados 18 questionários⁴, em versão impressa, pela pesquisadora, entregue ao produtor para que ele mesmo fizesse o preenchimento. Os questionários foram aplicados uma hora antes de reunião agendada na sede da Associação. Os produtores não apresentaram resistência em responder ao questionário, pelo contrário, mostraram-se interessados em participar da pesquisa, igualmente não foi constatada dificuldade nas perguntas. O produtor assinou um termo de consentimento livre, por meio do qual esteve ciente da sua participação voluntária na pesquisa.

Durante toda a pesquisa, também foram realizadas atividades de observação do tipo assistemática, ou seja, sem planejamento e controle prévio (YIN, 2001), durante 15 visitas pela pesquisadora na Associação. Continuando o desenvolvimento da pesquisa, deu-se a transcrição das entrevistas em documento de texto e a tabulação dos dados dos questionários em planilha do Excel, para facilitar a análise.

Com os dados em mãos, foi realizada a análise dos dados coletados nas entrevistas e questionários. A análise consistiu de interpretação da pesquisadora, com auxílio do orientador, baseada em toda experiência acadêmica de ambos e na comparação com a literatura estudada para esta pesquisa, bem como em outros trabalhos semelhantes. Também foi feita uma comparação entre os dados socioeconômicos da pesquisa com os do Censo Agropecuário 2006. Além disso, buscou-se pela correlação entre alguns dados, utilizando o Teste Exato de Fischer, nível de significância 5%, por meio do Programa GraphPad InStat 3.10, *trial version*. Por fim, foi elaborada a proposta de produto final, apresentada no item 4.5 deste trabalho.

⁴ O cálculo da amostra foi realizado quando a Associação tinha 56 associados em seu quadro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos dados e resultados que foram coletados na pesquisa por meio da aplicação de questionário com os produtores associados à APAS e das entrevistas com os atores-chave.

4.1 Perfil socioeconômico dos associados

Esta análise foi realizada com o objetivo de caracterizar os sujeitos da pesquisa e, assim, ofertar um produto condizente com o perfil dos produtores que dele se utilizarão. A idade dos produtores associados da APAS varia de 26 a 64 anos, predominando a idade entre 45 e 65. Comparando com o Censo Agropecuário – 2006⁵, a fim de contextualizar o cenário da APAS com o cenário da realidade brasileira, tem-se que o Censo detectou a idade dos dirigentes de estabelecimento rural entre 25 e 65 anos para 79 % dos estabelecimentos rurais (TABELA 1). Desta forma, a APAS não foge do que foi diagnosticado no Censo.

Tabela 1. Comparação da variável Idade entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006

| Idade (%)* | APAS ¹ | | | | | | CENSO ² | | |
|------------|-------------------|---------|-------|-------|-------|-----|--------------------|---------|-----|
| | <25 | 25 - 34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 | >65 | <25 | 25 - 65 | >65 |
| | 0 | 22 | 22 | 28 | 28 | 0 | 3 | 79 | 18 |

Fonte: Elaboração própria (2018). ¹Dados obtidos por meio de questionário aplicado. ²Censo Agropecuário – 2006 (IBGE, 2012). * os dados estão estratificados diferentemente, pois o Censo não apresenta a estratificação escolhida para a APAS.

89% dos associados são compostos por produtores do sexo masculino, novamente os dados são compatíveis com o Censo Agropecuário – 2006, que constatou o predomínio masculino de 87% dos produtores rurais, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Comparação da variável Sexo entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006

| Sexo (%) | APAS ¹ | | CENSO ² | |
|----------|-------------------|------|--------------------|------|
| | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. |
| | 89 | 11 | 87 | 13 |

Fonte: Elaboração própria (2018). ¹Dados obtidos por meio de questionário aplicado. ²Censo Agropecuário – 2006 (IBGE, 2012).

Em relação ao estado civil, 89% deles são casados. Destes, 80% têm filhos, sendo que 80% deles têm dois ou três filhos e todos os pais da pesquisa responderam que querem que os

⁵ O Censo Agropecuário 2006 mapeou a realidade do Brasil Agrário no ano civil de 2006 (IBGE, 2012).

filhos continuem seu trabalho na produção do café, contrariando a informação apresentada no estudo de Castro (2016) sobre a migração da juventude rural, na qual os jovens não veem perspectiva em continuar no campo.

No quesito escolaridade, 63% deles responderam terem o ensino médio completo. Isto mostra um avanço se comparado aos dados do Censo Agropecuário – 2006, que detectou que 42% de agricultores que dirigem seus estabelecimentos possuem ensino fundamental incompleto, enquanto 25% não sabem ler e escrever (TABELA 3). Tem-se aqui um grande contraste com a realidade brasileira, pois não foram encontrados produtores que não sabem ler e escrever na APAS.

Tabela 3. Comparação da variável Escolaridade entre a APAS e dados do Censo Agropecuário – 2006

| Escolaridade (%) | APAS ¹ | | | | | CENSO ² | | | | |
|------------------|-------------------------|------------|------------|-----------|--------|-------------------------|------------|------------|-----------|--------|
| | Não sabe ler e escrever | Ens. Fund. | Ens. Médio | Ens. Sup. | Outros | Não sabe ler e escrever | Ens. Fund. | Ens. Médio | Ens. Sup. | Outros |
| | 0 | 16 | 63 | 11 | 10 | 25 | 8 | 7 | 3 | 57 |

Fonte: Elaboração própria (2018). ¹Dados obtidos por meio de questionário aplicado. ²Censo Agropecuário – 2006 (IBGE, 2012).

O nível de escolaridade dos associados da APAS pode facilitar tanto na transferência de conhecimento explícito quanto tácito, contribuindo para gerar capital social na Associação, fomentando o conhecimento interno e as habilidades dos empregados. O fato de a maioria dos associados da APAS estar em idade produtiva e possuir o ensino médio completo pode contribuir para o uso de sistemas inovativos, pois além de estarem “à frente” da maioria brasileira, é possível perceber uma certa inquietação dos produtores da APAS, que buscam por conhecimentos e oportunidades, indo ao encontro de Porter (1999), para quem a motivação individual para trabalhar e ampliar suas qualificações também é importante para a vantagem competitiva, e o êxito depende, em grande parte, do tipo de educação escolhido pelas pessoas, suas opções em termos de trabalho e seu grau de comprometimento e esforço.

Dos associados amostrados, 83% da renda familiar é composta exclusivamente da atividade cafeeira. Sobre a propriedade em que produzem o café, 56% são proprietários (comparados com 76% da população Brasileira⁶, que produzem o café em estabelecimentos próprios), 33% arrendatários e 11% meeiros. 83% dos entrevistados disseram produzir café pela tradição familiar, sendo que também indicaram o potencial da região, influência local e prazer

⁶ Censo Agropecuário IBGE (2006)

na atividade como razões para a produção cafeeira. O Sul de Minas é tradicionalmente reconhecido pela sua vocação cafeeira, sendo responsável por 49% da produção de café no estado (BREGAGNOLI; RIBEIRO NETO, 2017).

O perfil levantado sobre os produtores da APAS pode instigar algumas interpretações, como uma tendência à inovação e a busca de melhorias e crescimento, colocando os associados em posição superior à média nacional levantada no Censo 2006. No entanto, esta interpretação é limitada e outros dados são necessários para compreender os motivos que os levaram ao associativismo.

4.2 Motivos para a participação na APAS

Entre os principais motivos para participar da APAS, foram assinalados pelos produtores: auxílio na venda do produto café; auxílio na orientação da produção; capacidade de promoção de treinamento e cursos de capacitação; porque ela traz benefícios para comunidade/espírito coletivo. Com isso, é possível entender, ao menos em parte, o que os produtores buscam quando associam-se à APAS. Tem-se que eles não focam apenas em objetivos próprios, mas também consideram os benefícios da associação para a comunidade. Além disso, eles acreditam que ela pode contribuir para seu negócio, pois confiam nela para prestar orientações sobre a produção e comercialização do café.

A APAS promove diversos tipos de eventos, como reuniões, treinamentos, dias de campo e festas. A Tabela 4 resume a participação dos entrevistados nas reuniões e treinamento:

Tabela 4. Participação

| | Reuniões | Treinamentos |
|----------------|-----------------|---------------------|
| Todas | 61% | 19% |
| Algumas | 39% | 81% |

Fonte: Elaboração própria (2018).

Pelo Teste Exato de Fischer, nível de significância 5%, não há correlação entre a participação em reuniões ou treinamentos com o sexo, escolaridade ou idade. Entre os treinamentos, os assuntos mais abordados foram: técnicas de manejo e práticas de condução da lavoura e técnicas de gerenciamento da lavoura. 61% dos entrevistados também informaram a realização de dias de campo. Essa porcentagem significativa de participação tanto nas reuniões quanto nos treinamentos reflete no que Putnam (1993) categoriza como capital social formal, pois as reuniões e treinamentos são organizadas pela diretoria da associação.

Ademais, ao promover treinamentos, a APAS vai ao encontro das ideias de Szulanski (2000), facilitando a transferência de conhecimento e proporcionando condições para o associado agregar valor ao seu produto, tornando-o mais competitivo no mercado, além de ser uma oportunidade para a transferência de conhecimento. Tanto as reuniões quanto treinamentos constituem-se, além de espaços para a troca de conhecimento, em experiências e vivências capazes de promover o conhecimento tácito e o desenvolvimento de habilidades, o que refletirá na capacidade de absorção do produtor, conforme explicado por Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008).

Em relação à comunicação entre a APAS e os associados, envolvendo as notícias da APAS, como avisos de reuniões e visitas de compradores, 78% deles disseram se informar por meio de grupo criado no aplicativo *WhatsApp*⁷. Este aplicativo permite a criação de grupos que, além de mensagens de texto, podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, bem como fazer ligações gratuitamente (OLIVEIRA et al., 2014). Corroborando os dados desta pesquisa, um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017) diagnosticou que o uso de celular é uma realidade entre os produtores rurais. Na pesquisa realizada pelo Sebrae com 4.467 produtores rurais de todos os estados brasileiros, a porcentagem de produtores rurais que usam celular foi acima de 90% em todos os estados brasileiros, sendo que em Minas Gerais a porcentagem é de 94%.

Esta comunicação pelo *WhatsApp*, embora seja promovida pela diretoria da APAS, constitui-se em uma rede informal de comunicação de acordo com a classificação de Kunsch (2003), pois a diretoria da APAS não tem controle sobre todas as informações que são trocadas no grupo, assim, esse meio embora eficaz por sua praticidade e agilidade pode contribuir negativamente se algum dos membros dissemina uma notícia falsa, por exemplo, ou se uma informação repassada pela diretoria é mal interpretada.

Quando perguntados se há trocas de experiência sobre a produção do café entre os associados, 89% responderam que sim, sendo que 11% não responderam a pergunta (não foi identificado o porquê de não responderem). Em relação à troca de experiências sobre a comercialização do café, 78% responderam que ela existe, enquanto 22% não responderam, provavelmente porque esses 22% preferem não compartilhar as informações sobre a venda de seu produto. 83% responderam que recebem a visita do técnico da APAS, destes 73% afirmaram seguir suas recomendações. Sobre essas recomendações prevaleceram orientações quanto à nutrição/adubação e manejo de pragas.

⁷ O *WhatsApp* é um aplicativo multiplataforma que permite a troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones gratuitamente, por meio de uma conexão com a internet.

Esses dados deixam claros que há uma transferência de conhecimento entre os produtores associados da APAS e que não há restrição sobre qual conhecimento compartilhar, uma vez que eles compartilham experiências relacionadas tanto a produção do café quanto a sua comercialização. Demonstra-se, portanto, uma relação de confiança entre os associados, característica enfatizada por Coleman (1998), que a coloca como característica fundamental dentro do contexto de capital social.

Waack e Machado Filho (1999, p. 149) lembram que “a missão fundamental das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento”, a pesquisa deixa claro que a APAS cumpre essa missão.

4.3 Informações sobre a venda do café: comunicação e troca de informações entre os agentes

Ao serem indagados sobre como ficam sabendo das notícias sobre o preço do café, a maioria dos entrevistados respondeu “pela internet” e “na sede da APAS”. É interessante apontar que dos produtores que buscam a informação por outros meios que não na “sede da APAS”, 90 % procuram o preço na APAS também, provavelmente para validar a informação obtida da outra fonte. Com isso, podemos afirmar que os produtores têm a APAS como uma fonte confiável de informação. A Tabela 5 resume a porcentagem de respostas para cada opção, sendo que a maioria deles escolheu mais de uma opção.

Tabela 5. Notícias sobre café

| Tv | Internet | Na sede da APAS | Conversa com outros produtores | Procura comprador | Por meio do técnico | Outros |
|-----|----------|-----------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|--------|
| 29% | 76% | 88% | 24% | 12% | 12% | 18% |

Fonte: Elaboração própria (2018).

Lembrando o que Liyanage et al. (2009) afirmaram sobre a comunicação, esta não se dá apenas por meio da comunicação oral, mas também por intervenções tecnológicas, intermediários, entre outros. Os dados da pesquisa corroboram essa afirmação, pois tem-se a presença das intervenções tecnológicas: Tv e Internet, bem como dos intermediários: conversa com outros produtores e por meio do técnico. A informação na sede da APAS pode ser entendida como comunicação oral, porém oficial. Essa busca por informação na sede da APAS pode ser uma oportunidade para a associação desenvolver a comunicação *face-to-face*, sendo

um momento propício para o feedback imediato apontado por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999).

Questionados sobre quem procuram quando decidem vender o café, 89% responderam buscar informações na APAS. Sobre o mercado escolhido para a venda do café em 2017, 75% responderam que venderam pelo *fairtrade*, no entanto, esse dado não significa que o produtor tenha comercializado toda sua produção exclusivamente neste mercado, pois a pesquisa também aponta vendas no mercado comum e comprador internacional direto junto com a venda no *fairtrade*. O fato de os produtores ainda venderem no mercado comum pode indicar uma falha no processo comunicacional da associação e falta de trocas de conhecimento sobre o *fairtrade*.

Por último, quando indagados se conheciam as características do *fairtrade* e que listassem algumas delas, foram registradas as seguintes respostas (QUADRO 4):

| Características do <i>fairtrade</i> na visão dos produtores da APAS |
|--|
| Comércio justo |
| Prêmio para a APAS |
| Canal de comercialização |
| Mercado sustentável |
| Respeito ao meio ambiente e à saúde da sociedade |
| Valorização do pequeno produtor |

Quadro 4. Características do *fairtrade*

Fonte: Elaboração própria (2018).

Como pode ser constatado no Quadro 4, os associados percebem a essência do *fairtrade*, bem como sua ideologia e a dinâmica em relação aos processos colaborativos. Fica, assim, o questionamento de o porquê não venderem exclusivamente neste mercado. Esta pesquisa não se considera capaz de responder a esta indagação, no entanto, o presidente da associação apresenta uma possível explicação no próximo tópico.

4.4 Percepção dos atores-chave sobre o *fairtrade*

Para o presidente da Associação, a maior dificuldade na venda pelo *fairtrade* deve-se ao fato de ele não estar lucrativo para o produtor a todo momento, uma vez que depende do valor do produto na Bolsa de Nova Iorque e do preço do dólar comercial. O *fairtrade* também não tem uma liquidez muito ágil para o produtor, que pode levar até vinte dias para receber.

Todavia, o presidente explica que para a sobrevivência da Associação, o *fairtrade* é essencial, o valor do prêmio da Associação gira em torno de 15% por saca de sessenta quilos de café limpo. Nas palavras dele:

O valor varia com o dólar, depende muito do mercado, não é uma porcentagem fixa. É 0,20 centavos por libra/peso, de dólar. Essa libra/peso é uma medida que se tem, se calcula pela medida. É dólar vezes bolsa vezes a libra/peso (PRESIDENTE DA APAS, 2018, sic).

Como colocado pelo presidente da APAS, o preço pago pelo *fairtrade* depende de uma situação econômica que vai muito além da atuação da APAS, uma vez que engloba a situação econômica não apenas brasileira, mas também a mundial. Assim, utilizar o preço pago pelo *fairtrade* como estratégia para convencer o produtor a vender neste mercado pode não ser muito eficiente, mesmo com a ideologia de preço justo do *fairtrade*.

Entretanto, o preço faz parte da estratégia da APAS. O presidente explica que o valor que a associação recebe pelo prêmio hoje está em aproximadamente oitenta e cinco reais e que, para promover a venda nesse mercado, eles estão retornando parte desse valor para o produtor de acordo com o atendimento a dois critérios:

- i. O produtor tem ranqueado o número de participação em reuniões e o cumprimento dos critérios de produção do *fairtrade* (avaliados pelo técnico): ele recebe até 10% deste valor, ou seja, 8,50 por saca de 60 quilos de café limpo. O cálculo é feito no final do ano baseado nessas duas análises.
- ii. Se este produto tem uma classificação melhor, classificando-se como especial, ele pode receber mais um valor que varia de 12 a 30 reais, dependendo da avaliação. Essa prática incentiva o cuidado e investimento na produção do café.

Desta forma, mais ou menos metade do prêmio está retornando, em dinheiro, diretamente ao produtor; de acordo com o presidente, a associação está se mantendo com a outra metade. Ele explica que esta medida não é a ideal para a Associação, mas que é necessária para promover a venda no *fairtrade*. Articulando os conceitos do *fairtrade* e de associativismo, constata-se que realmente esse retorno direto ao associado não é a estratégia mais indicada para a APAS, pois ele deveria ser investido na Associação e retornar em ações que beneficiassem o conjunto dos produtores, bem como a comunidade, entretanto, da forma como ocorre hoje, parte do recurso beneficia o produtor individualmente, o que contraria, em tese, a natureza da Associação.

Essa particularidade das associações e cooperativas é explicada por Waack e Machado Filho (1999), para quem o associado entra em conflito interno, pois enquanto produtor quer

vender seu produto pelo melhor preço possível, pensando em seu benefício próprio, no entanto, enquanto associado visa ao bem da associação como um todo e espera que ela tenha um bom desempenho econômico para continuar atuando pelo fortalecimento dos associados, incluindo-o aqui, bem como da comunidade.

A Figura 3 resume o retorno para o produtor associado da APAS na venda *fairtrade*:



Figura 3. Retorno para o associado na venda *fairtrade*

Fonte: Elaboração própria (2018).

Como pode ser visto na Figura 3, o produtor, além do retorno financeiro da venda, recebe o retorno da associação, esse retorno da associação, de acordo com os atores-chave e com a literatura sobre capital social, associativismo e *fairtrade*, deveria ser investido em melhorias para o grupo, ou seja, para a associação como um todo e para a comunidade. Melhorias para associação podem incluir “o aumento do preço dos produtos ofertados no mercado, a redução do valor dos suprimentos comprados, a diminuição dos custos de processamento das unidades beneficiadas e a melhoria na qualidade dos bens ou produtos agrícolas produzidos” (ENSSLIN et al., 2014, p. 588). Por outro lado, as melhorias para a comunidade incluem o desenvolvimento de práticas que promovam a sustentabilidade, similares a algumas já desenvolvidas pela associação, como coleta responsável de lixo proveniente de agrotóxicos, proteção de nascentes, horta comunitária, apoio às escolas locais, entre outras (informação da APAS).

Mesmo com o desafio da venda pelo *fairtrade*, o presidente da APAS explica que há metas para aumento das vendas nesse mercado para os próximos anos. De acordo com ele, o volume de vendas no *fairtrade* no ano de 2017 foi de aproximadamente 60% da produção, o que corresponde a 12 mil sacas. Para 2018 a meta é manter esse volume, pois neste ano a safra é menor. No entanto, ele acredita que o volume de vendas no *fairtrade* para os próximos anos pode chegar a 80%. Em termos de comparação, a Coopfam, principal cooperativa que atua no mercado *fairtrade* no sul de Minas Gerais, tem 460 cooperados e 80% da produção deles foi vendida no *fairtrade* em 2017; mostra-se realista, portanto, a meta da APAS.

Como ameaça à Associação, o presidente relatou o próprio *fairtrade*, pois há uma preocupação em relação ao foco deste comércio, que, de acordo com ele, tem aceitado grupos muito grandes, e os procedimentos burocratizados têm aumentado consideravelmente, sendo

exigidos os mesmos critérios para grandes grupos e associações pequenas como a APAS. Na visão dele:

se você pegar os princípios lá, você vai ver que é a valorização do pequeno, mas a FLOCert “auditora da FLO” não está enxergando isso, esta é uma ameaça grande, porque quando você pega uma cooperativa grande, ela é estruturada, tanto de estrutura física como de pessoa né, então, pra eles é fácil fazer isso, agora pra associação não, pra gente é difícil né, se o *fairtrade* acabar, a associação acaba, a cooperativa sobrevive porque ela tem outras fontes de recursos, o *fairtrade* é mais um, já pra associação é recurso fundamental (PRESIDENTE DA APAS, 2018, sic. grifo nosso).

De fato, o *fairtrade* tem em sua ideologia o favorecimento do pequeno produtor como enfatizado por Sousa (2011) e Van Loo et al. (2015). Assim, ao permitir a entrada de grandes grupos nesse comércio e exigir os mesmos critérios para as associações menores, justifica-se a preocupação do presidente da APAS. Essa preocupação também foi relatada por Reynolds (2009), que discutiu a entrada de grandes conglomerados, como Starbucks, Procter & Gamble e Nestle no *fairtrade*. Acredita-se que essas grandes corporações podem acabar enfraquecendo os valores do *fairtrade*, pois elas visam ao lucro e não exatamente a uma perspectiva sustentável, garantindo o preço justo ao produtor.

Visando facilitar a comercialização no *fairtrade*, a APAS conduz todo o processo de venda nesse mercado. A gerente comercial explica que hoje eles têm três compradores *fairtrade* com quem operam direta e constantemente. Ela afirma que está sempre repassando os valores para os produtores por meio do grupo do *WhatsApp* para verificar o interesse dos associados e que para concretizar a venda é necessário fechar um contêiner, ou seja, são necessárias 320 sacas de 60 quilos de café limpo. Ela enfatiza que este café tem que ser de produtores da APAS. Quando há urgência para fechar o contêiner, ela explica:

se precisa com urgência, eu mesma ligo, falo da ideia de preço. Eu sempre entro em contato com a compradora e quando a compradora precisa com urgência, eu entro em contato com o produtor (GERENTE COMERCIAL, 2018, sic).

Essa tomada de decisão rápida por parte da gerente comercial mostra-se importante diante da oscilação do preço relatada anteriormente. O fluxo de comercialização está representado na Figura 4. Como pode ser observado, o produtor deve armazenar seu café em um armazém credenciado pela certificadora *fairtrade*, hoje o produtor pode escolher entre o armazém da Cooperativa Agropecuária do Vale do Sapucaí (COOPERVASS) em São Gonçalo do Sapucaí ou o Armazém Carapina, localizado na cidade de Varginha (MG), localizada a 56 km de São Gonçalo do Sapucaí. O produtor disponibiliza dois quilos de café para realização de amostra pela APAS, que então direciona o produtor aos mercados adequados ao seu produto, negociando preços e condições de pagamento.

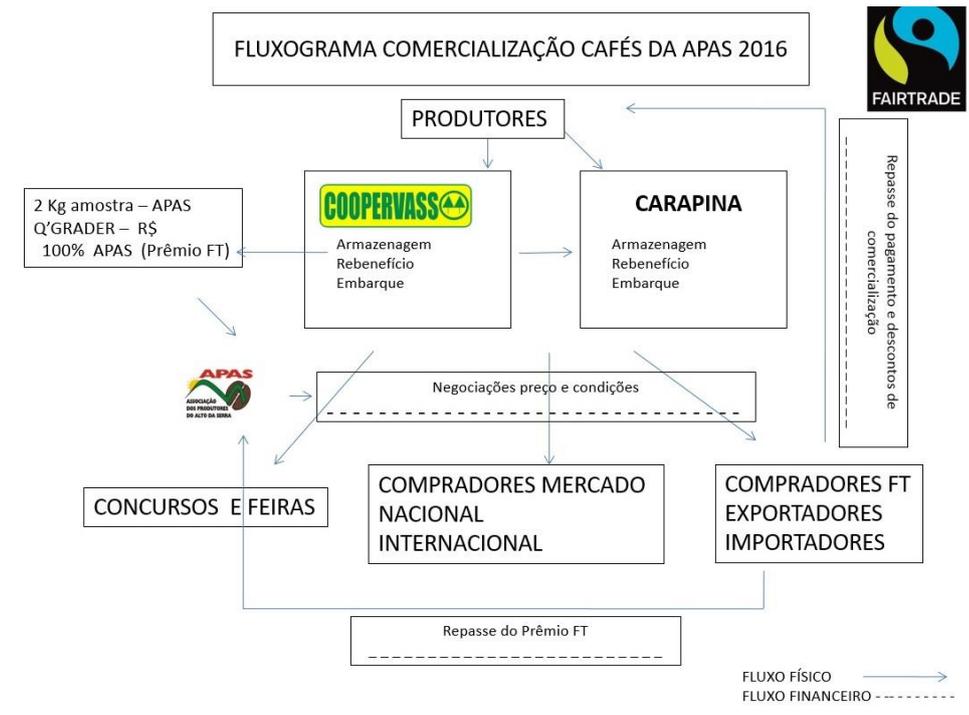


Figura 4. Fluxograma de Comercialização dos Cafés da APAS

Fonte: APAS (2016).

Por meio do Fluxograma, é possível entender a comunicação existente no processo de comercialização do café dos produtores associados da APAS. A APAS participa de todo o processo, desde o depósito no armazém credenciado até as negociações de preços e condições nos diferentes mercados. A associação também atua na divulgação e promoção do café dos produtores da APAS participando de feiras e concursos. Entretanto, como pode ser constatado, ela apenas se beneficia financeiramente quando a venda do café ocorre por meio de compradoras *fairtrade*.

Torna-se importante considerar nesse processo comunicacional demonstrado na Figura 4 as preocupações de Kunsch (2003, p. 72): “é preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”. Reforça-se, deste modo, a importância de uma comunicação eficiente dentro da APAS, que, para a referida autora, deve extrapolar a visão mecanicista para outra mais interpretativa e crítica. Essa comunicação eficiente pode alterar a percepção do associado em relação à APAS e ao processo de venda.

Sobre a participação dos produtores na APAS, a gerente comercial corrobora os dados da aplicação do questionário, no qual os produtores afirmam que vão até à APAS para obter informações sobre o preço do café, ela enfatiza que todo dia há visita dos produtores à APAS

Na verdade, eles sentem aqui como se fosse a casa deles, às vezes eles passam aqui só por passar mesmo, assim, só de chegar e aí tudo bem, como é que tá aí o preço hoje, por isso que eu te falo que é todo dia, às vezes nem tá com interesse em vender café, mas como é que tá o preço hoje. Eles se sentem assim meio que família, chega, para um pouquinho, toma um cafezinho, é meio que automático deles, eles gostam do contato, do convívio. Às vezes passa mesmo só pra conversar um pouquinho, por isso que eu te falo que é todo dia. Todo dia passa um ou outro. Não tem um dia que não tenha produtor aqui dentro. Todo dia passa. Todo dia (GERENTE COMERCIAL, 2018, sic).

Constata-se, na fala da Gerente Comercial, que há uma interface entre associação e associados, eles veem a APAS como um ambiente positivo, no qual se sentem confortáveis para procurar informações, trocar ideias. Essa relação de proximidade existente dentro do ambiente da Associação é importante, pois nem sempre é possível para um agente externo desenvolver o trabalho dentro de uma associação, devido a uma desconfiança existente no meio. Como pontua Freire (1983), os produtores rurais têm uma herança histórica de serem vistos como uma camada social inferior, enxergando as pessoas externa com desconfiança, se recusando inclusive ao diálogo “Há razões de ordem histórico-sociológica, cultural e estrutural que explicam sua recusa ao diálogo. Sua experiência existencial se constitui dentro das fronteiras do antidiálogo.” (FREIRE, 1983, p. 31).

Assim, a união entre os produtores, por meio de associações e cooperativas torna-se uma alternativa para fortalecer determinado negócio, sem a dependência externa, mesmo que haja algumas influências necessárias, os associados se sentirão mais fortes, devido ao apoio mútuo existente no grupo.

Para instigar a confiança dentro do grupo, a APAS busca a transparência em suas ações; nas tomadas de decisões, tanto a gerente comercial quanto o presidente explicam que as decisões são tomadas em conjunto, assim, o valor do prêmio na venda pelo *fairtrade* é decidido como será gasto nas assembleias, lembrando que algumas despesas são fixas, como o pagamento dos seis funcionários. Sobre o desempenho de suas funções em casos de férias ou afastamentos diversos, ela explica que tem treinado um substituto, sendo, hoje, o funcionário do Setor de Qualidade.

O técnico da APAS explica que seu trabalho funciona como o de um auditor interno, ele visita todas as propriedades e faz uma avaliação por meio de checklist para verificar o cumprimento das exigências do *fairtrade*. Ele costuma visitar as propriedades uma vez por ano quando elas estão completamente corretas, porém se não estão atendendo a algum critério, ele volta outras vezes até que se cumpram todas as exigências. Contudo, ele ressalta que seu relacionamento com os produtores é amigável:

No começo tinha uma resistência, mas agora não, agora eu converso bastante, eu falo sobre a APAS, sobre comercialização, se vendeu o café, explico como tá a questão de preço. Eu faço também a parte de, eu olho a lavoura, se precisa de alguma coisa. Eu dou uma assistência, não são todos, são alguns só, porque a maioria já tem agrônomo acompanhando, mas algum eu dou uma assistência (TÉCNICO DA APAS, 2018, sic).

O relacionamento amigável e de confiança existente entre o técnico e os produtores facilita o processo de transferência de conhecimento, pois eles aceitam mais facilmente as orientações do técnico. Ele explica que orienta os produtores sobre os cuidados com a saúde, o uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) e o depósito e armazenamento correto de agrotóxicos. O engenheiro agrônomo da EMATER-MG que acompanha esses produtores desde antes da fundação da APAS também aponta a resistência em seguir as exigências das certificações como uma das dificuldades. Além disso, ele corrobora a opinião do ex-presidente que coloca o pessimismo dos produtores como um dos principais obstáculos para a associação, pois muitas vezes eles não acreditam ou não compreendem os benefícios do associativismo. Ambos afirmam que ainda hoje há produtores que não acreditam no *fairtrade* e no retorno do mercado de cafés especiais, essa descrença pode ser interpretada como um problema de comunicação, uma vez que, conforme verificado, os produtores assimilam a ideologia do *fairtrade* e têm confiança na Associação, talvez falta-os ainda compreender as vantagens sociais para a comunidade em geral. Tem-se, desta maneira, que o produtor entende o *fairtrade*, mas nem todos fazem a conexão da atuação da APAS com as melhorias no seu negócio e na comunidade, portanto, a associação precisa rever seus processos comunicacionais para que eles cumpram o papel de fazer os associados compreenderem a importância do *fairtrade* para o produtor e a comunidade.

Entretanto, o técnico e o engenheiro agrônomo apontam a cooperação entre os produtores de uma maneira geral:

Tem de tudo, como todo relacionamento, mas eu acho que de uma forma geral predomina um relacionamento de cooperação, de amizade, companheirismo, de uma maneira geral. Agora, existem, como todo grupo, pessoas insatisfeitas, pessoas que não comungam dos mesmos ideais da Associação, existem pessoas que estão na associação mais para ajudar o grupo, mas não participam do ambiente associativista, eles estão lá, eles apoiam, mas eles efetivamente nem vendem seus cafés lá, vende fora, mas estão lá pra apoiar, pela amizade. Mas de uma maneira geral, o povo coopera, participa (ENGENHEIRO AGRÔNOMO DA EMATER-MG, 2018, sic).

[...] positivo é a união das pessoas e assim a qualidade das pessoas aqui do grupo né [...]. A troca de experiência, a gente sempre tá junto conversando, tá falando, nas reuniões, aqueles produtores que destacam, ah fulano fez isso, fez aquilo, estamos trabalhando desse jeito, trazendo novidades, participando de feira juntos, a própria EMATER vem trazendo tecnologia, trazendo isso, já foi feito na Associação também um curso com o Sebrae, um treinamento participativo, todo mundo junto pra criar ideias, trocar ideias (ex-presidente da APAS, 2018, sic).

Percebem-se, assim, elementos como a cooperação e colaboração dentro da APAS, não apenas entre os associados, mas também entre todos os agentes envolvidos nessa rede corroborando os critérios que Balestrin e Vargas (2004) estabelecem para que a articulação em rede seja bem-sucedida. Essa articulação favorece o aprendizado interativo e a troca de conhecimentos, implicando no crescimento da associação, no fortalecimento do *fairtrade* e no desenvolvimento de inovações. Entretanto, como também visto, esse processo precisa de melhorias, assim, são apresentadas algumas sugestões no próximo item.

4.5 Proposições para Comunicação e Troca de Conhecimento

Esta seção apresenta o produto final desenvolvido por meio deste estudo. Diagnosticou-se que a APAS tem atividades sociais, no entanto, elas ocorrem de forma isolada, sem estar baseada em um modelo ou mesmo em forma de Programas e Projetos, o que ocasiona perdas de competências e minimização de ganhos e externalidades, implicando o formato de relação interorganizacional. Assim, o primeiro passo será elaborar sua Teoria da Mudança, por meio da qual será possível mapear os projetos da associação. Busca-se com isso, baseado em So e Staskevicius (2015) e inspirado nas proposições de Murad (2017), auxiliar os gestores da Associação a desenvolverem um planejamento sobre o impacto social da Associação, o qual subsidiará a temática do processo comunicacional da associação.

A Figura 5 compila as ações propostas, que serão descritas detalhadamente na sequência. Todas as ações estão, de certa forma, articuladas umas com as outras.

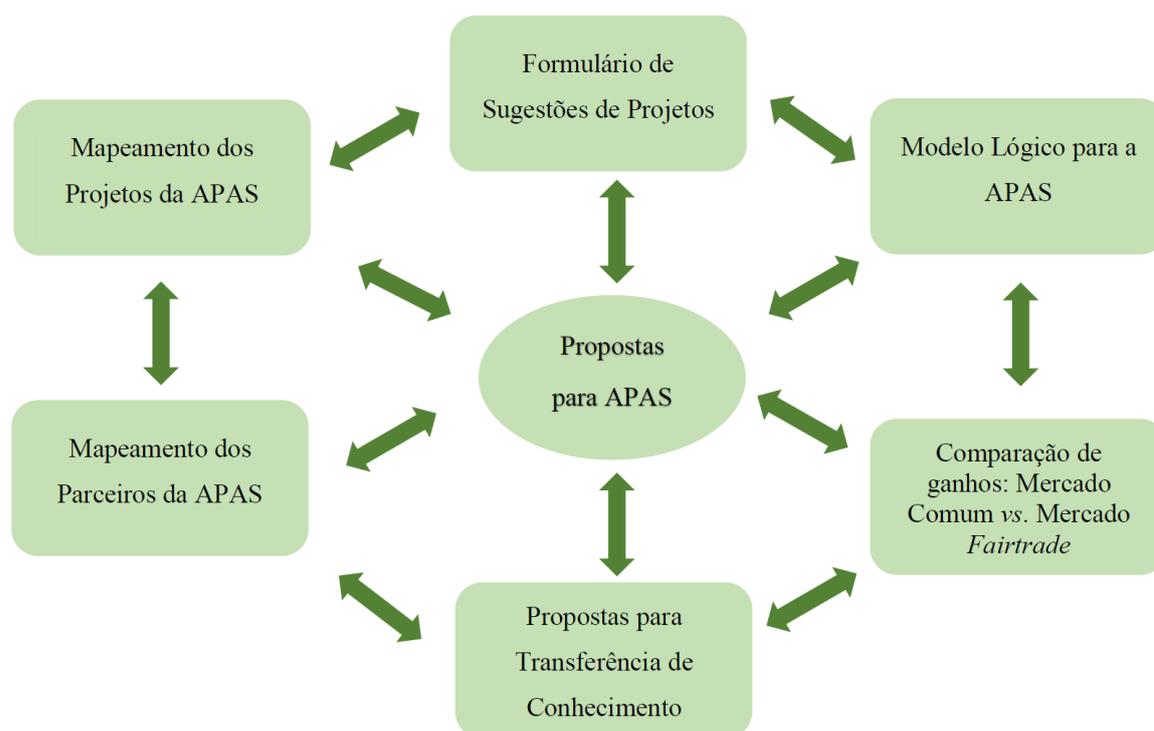


Figura 5. Propostas para a APAS
 Fonte: elaboração própria (2018)

4.5.1 Propostas para Teoria da Mudança e Modelo Lógico

Propõe-se que, primeiramente, a APAS realize um levantamento das ações que já desenvolve e as insira dentro de Projetos. A pesquisa revelou que as principais ações são: capacitação e treinamentos, serviços para o produtor, projetos sustentáveis para a comunidade e promoção da associação. Seguindo a proposta teórica de So e Staskevicius (2015) e baseado no trabalho de Murad (2017), sugere-se o agrupamento apresentado no Quadro 5.

| Projetos | Recursos | Atividades | Produtos/ Serviços | Resultados | Impacto |
|-------------|---|-----------------------------------|--|--|---|
| Capacitação | - Humanos - Materiais - Financeiros | - Treinamentos - Dias de Campo | Por exemplo: palestras, workshops, demonstração de equipamentos, ensino de técnicas, aulas | Descrever os resultados imediatos e em médio prazo, por exemplo, utilização de uma técnica nova. | Descrever os resultados amplos e de longo prazo, por exemplo, a técnica aprendida causa menos danos ao meio ambiente. |

| | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|---|---|
| | | | teóricas, aulas práticas. | | |
| Serviços para o Produtor | - Humanos - Materiais - Financeiros | - Emissão de Notas Fiscais - Consulta de preço do café - Avaliação da Qualidade do Café, com laudo - Busca e Indicação de Mercado | - Emissão de Notas fiscais de venda do café no nome do produtor; - Consulta em diferentes compradoras do preço do café no dia; - Realização de Avaliação da Qualidade do Café e emissão de laudo pelo Q-grader; - Indicação de mercados, considerando os atributos apresentados pelo laudo de qualidade e os preços oferecidos. | Quantidade de notas emitidas; Quantidade de laudos de qualidade emitidos; Número de consultas de preços realizadas; Número de buscas de mercados realizadas. | A maioria são ações pontuais, no entanto, o direcionamento ao mercado com base no laudo de qualidade pode gerar fidelização entre o comprador e o produtor. |
| Projetos para a Comunidade | - Humanos - Financeiros - Materiais | - Horta Comunitária - Proteção de Nascentes - Recolhimento de Embalagens Vazias de Agrotóxicos | - Palestras variadas sobre alimentação saudável, alimentação orgânica; - Criação e Manutenção de horta; - Demarcação de área de proteção ambiental em | Beneficiários conscientizados sobre alimentação saudável e sobre o meio ambiente. | Beneficiários com mudanças de hábitos tanto alimentares quanto de preservação do meio ambiente e sustentabilidade. |

| | | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|---|
| | | | volta das nascentes. - Plantio de árvores em torno das nascentes. - Recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos. | | |
| Promoção da Associação | - Humanos - Materiais - Financeiros | - Participação em Feiras Nacionais e Internacionais - Realização de Concurso de Qualidade Interno | - Divulgação da marca APAS, enquanto Associação e do impacto social geral, bem como dos cafés dos associados. - Promoção dos cafés dos associados, incentivando a busca de melhoria contínua para participarem do concurso realizado. | Procura pela associação dentro do período de um ano a partir da participação na feira. Busca de melhoria para seu produto. Troca de experiências. | Fortalecimento da Associação e sua marca. Melhoria da qualidade dos cafés. |

Quadro 5. Proposta de Mapeamento dos Projetos da APAS

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2018), baseado em Murad (2017).

Após esta etapa, é preciso conhecer as necessidades de seu público-alvo, a Associação tem como objetivo atender seus associados, estendendo o impacto social para a sua família e a comunidade onde está inserida. Desta forma, deverá ser realizado um levantamento das necessidades deste público. Para tanto, propõe-se a disponibilização de formulários para sugestões de projetos, apresentados na Figura 6, para ser aplicado tanto no Associado quanto nos membros da comunidade. Esse questionário será disponibilizado na versão impressa na

sede da Associação e também enviado por e-mail, quando solicitado. Com esta proposta, busca-se que os associados participem ativamente nas tomadas de decisões da associação, fortalecendo seu sentimento de pertencimento, contribuindo para o capital social do grupo. Além disso, vai ao encontro de uma comunicação participativa e simétrica, conforme explicado pela autora Kunsch (2003) no referencial teórico deste trabalho.

O que você espera da APAS?

| Projeto (dê um nome a sua sugestão): | |
|---|--|
| Explique como a APAS pode realizar o que você está propondo (<i>indique os passos a serem percorridos</i>) | 1- 2- 3- 4- 5- ... |
| Tempo de duração: (<i>preveja um tempo aproximado para realização da sua sugestão, divida este tempo de acordo com os passos que você identificou na linha anterior</i>) | Passo 1: Meses: Passo 2: Meses: Passo 3: Meses: Passo 4: Meses: Passo 5: Meses: ... |
| Explique quem são os responsáveis por cada passo descrito e quanto cada passo custará em dinheiro (aproximadamente). Quando tiver levantado todos os possíveis gastos, apresente o total. | Passo 1: Responsável: Custo: (R\$): Passo 2: Responsável: Custo: (R\$): Passo 3: Responsável: Custo: (R\$): Passo 4: Responsável: Custo: (R\$): Passo 5: Responsável: Custo: (R\$): ... Total Previsto (R\$): |
| Justifique sua proposta: por que ela é importante? Por que a APAS deve realizá-la (<i>utilize este espaço para tentar convencer a Associação a executar sua sugestão</i>). | |
| Resultados: O que você espera alcançar com sua proposta? Você terá esses resultados imediatamente (assim que a sugestão for realizada) ou em longo prazo, (após um período de tempo – mais de três anos)? | Resultado 1: Quando irá alcançá-lo: Resultado 2: Quando irá alcançá-lo: Resultado 3: Quando irá alcançá-lo: ... |

Figura 6. Formulário de Sugestões de Projetos
Fonte: elaboração própria (2018).

Com base nas informações, a Associação deverá analisar a viabilidade das propostas e quais estão a seu alcance para serem desenvolvidas. Essas ações deverão ser colocadas em projetos, seguindo o roteiro apresentado no Quadro 5. Nesta etapa, a APAS definirá o impacto pretendido com esses projetos, os resultados imediatos e intermediários que os projetos pretendem alcançar e quais atividades levarão a esses resultados pretendidos. Os resultados e impactos deverão ser avaliados por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, por meio do Modelo Lógico, com base em So e Staskevicius (2015) e inspirado no trabalho de Murad (2017), proposto para a Associação (QUADRO 6).

| Projetos | Recursos | Atividades | Produtos/ Serviços | Resultados | Impacto |
|----------|----------|------------|--|---|--|
| | | | MENSURAÇÃO: Números Percentuais Crescimento Diminuição etc | MENSURAÇÃO Números Percentuais Crescimento Diminuição etc | MENSURAÇÃO Números Percentuais Crescimento Diminuição etc Níveis de satisfação Mudança de hábitos Mudança de estilos de vida |

Quadro 6. Modelo Lógico para a APAS

Fonte: adaptado de Murad (2017).

Para cada etapa deverão ser criadas suposições e ideias para alcançar os objetivos. Essas suposições são denominadas premissas e deverão ser testadas para verificar se correspondem à prática e para que sejam feitas as adaptações ou mudanças necessárias.

Por fim, sugere-se a criação de narrativas, explicando os caminhos percorridos na Teoria da Mudança, destacando os passos, dificuldades e as premissas envolvidas no processo. Essa Teoria da Mudança desenvolvida resultará em um Modelo Lógico (QUADRO 6), por meio do qual a Associação terá condições de apresentar aos associados o impacto social causado por

meio da sua atuação pelo mercado *fairtrade*. Sugere-se a criação de uma ferramenta (FIGURA 7), a qual demonstre ao associado de forma simples a comparação de venda nos diferentes mercados. Com essa ferramenta, pretende-se mostrar os ganhos que o produtor não visualiza quando foca apenas no preço ofertado pelo mercado comum ou pelo *fairtrade*, por exemplo, o valor do prêmio que a associação recebe e o retorno social. Espera-se, com esta ferramenta, que o produtor opte pela venda no *fairtrade*, mesmo quando ela oferecer um preço um pouco mais baixo que o mercado comum, uma vez que, mesmo nesse caso, o *fairtrade* ainda pode ser mais lucrativo ao associado.

| | A | B | C | D | E |
|----|---|---|--|---|--|
| 1 | Preço Mercado Comum | Preço Fairtrade | Valor do dólar | Valor Prêmio para Associação | Retorno Social Esperado |
| 2 | o produtor ou alguém da associação insere | o produtor ou alguém da associação insere | o produtor ou alguém da associação insere. | Calculado pela fórmula: peso-libra * 0,20 * valor do dólar: | Inserir os dados quantitativos e qualitativos dos Impactos de cada projeto mapeados no Modelo Lógico |
| 3 | Exemplo: | Exemplo: | Exemplo: | Assim, primeiro convertem-se os 60 quilos da saca de café em libras, que resulta em = 132.28 libras. Em seguida, multiplica esse peso por 0,20 centavos do preço do dólar do dia) | |
| 4 | RS 550.00 | RS 530.00 | RS 3.73 | (132.28 libras * 0,20 centavos de dólar): | |
| 5 | | | | (26.4*3.73): | |
| 6 | Comparação: | | | | Total: |
| 7 | RS 550.00 | RS 530.00 | | RS 98.47 | Soma do Preço Fairtrade (B7) + Valor do Prêmio (D7) + os dados do Impacto |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |

Figura 7. Comparação de ganhos: Mercado Comum vs. Mercado Fairtrade

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Sugere-se também que a APAS faça o mapeamento dos parceiros existentes, conecte-os aos seus projetos e divulgue aos associados (QUADRO 7), para fortalecer a compreensão da rede na qual a associação está inserida e o capital social nela envolvido. Além disso, a Associação poderá buscar novos parceiros para os projetos já existentes e para os que serão criados.

| Projeto | Parceiro(s) | Tipo de Parceria <i>(recursos financeiros – quanto?, recursos humanos – quantos e quem são?, desenvolvimento de atividades – quais, intermediação, etc)</i> | Periodicidade: <i>(contínua ou sazonal - especificar)</i> | Vantagens | Desvantagens |
|----------------|--------------------|---|---|------------------|---------------------|
| | | | | | |

Quadro 7. Mapeamento dos Parceiros da APAS

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Paralelamente às ações da Teoria da Mudança apresentadas até então, propõem-se ações para a troca de conhecimentos entre os associados.

4.5.2 Propostas para Transferência de Conhecimento

Para incentivar a troca de conhecimento entre os associados, propõe-se articular não somente o conhecimento individual de cada produtor, mas também integrá-lo ao conhecimento local da comunidade. Assim, as atividades deverão abranger a comunidade.

Hoje há transferência de conhecimento nas reuniões, treinamentos, dias de campo. Para ampliar e fortalecer essas ações, são propostas as seguintes atividades a serem realizadas no período de um ano, para que então sejam avaliadas e adaptadas:

- **Oficinas de Transferência de Conhecimento:**

A aprendizagem coletiva ocorre por meio da interação dos atores e do compartilhamento de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas (BALESTRIN, 2004). Assim, além dos treinamentos e dias de campos já existentes, propõe-se a realização de oficinas trimestrais em um período da tarde, preferencialmente aos sábados, para que os produtores se reúnam e compartilhem as atividades realizadas em sua lavoura no último bimestre (grupos de trabalho), poderá haver gincanas e brincadeiras lúdicas para descontraí-los e falarem de forma natural.

- Período: 4 oficinas em período de 12 meses.

- Recurso: materiais de escritório, como papel, caneta, pincéis, cartolinas, entre outros, computador e *Datashow* (se necessário).

- Responsável: Diretoria da APAS.

- **Resgate das histórias do conhecimento local**

Poderá ser feita parceria com a escola para que os alunos resgatem as histórias dos moradores do Distrito, como chegaram até o Distrito? Sempre plantaram café? Como era naquela época? O que mudou? Essas histórias poderão ser apresentadas em formato de vídeos curtos gravados no celular do aluno, para um Concurso que escolha as três melhores histórias e as publiquem nas redes sociais e as divulguem principalmente entre os Associados. Os vídeos também poderão ser aproveitados nas oficinas.

- Período: Primeiro semestre do ano letivo.

- Recurso: prêmios para os ganhadores do concurso.

- Responsável: Diretoria da APAS.

- **Vídeo: Você conhece a APAS?**

Realizar uma série de vídeos entre a comunidade e os associados, nos quais eles apresentem um depoimento de no máximo três minutos, em formato de vídeo, falando sobre a APAS, o que ela é, como ela atua, o que ela representa para si, para sua família, para a comunidade. Falar da importância não focando apenas no café, mas também nas ações sociais.

- Período: Segundo semestre do ano.

- Recurso: pessoas para gravar os vídeos em seus celulares.

- Responsável: Criar um grupo de cinco pessoas entre os associados.

- **Prêmio – Avanços na Qualidade do Café**

Aliado ao Concurso de Qualidade de Café, criar uma modalidade de premiação para quem mais investiu na lavoura no intervalo do último concurso até o atual. Esse prêmio visa escolher não o melhor café, mas aquele que melhor se desenvolveu no último ano, comparando as notas recebidas no último concurso com as do atual. No dia do evento de premiação, o produtor dividirá com os associados as ações que tornaram possível a melhoria do seu café.

- Período: o mesmo do evento Concurso de Qualidade de Café.

- Recurso: prêmio para o vencedor.

- Responsável: os mesmos responsáveis do Concurso Qualidade do Café.

Todas essas ações deverão ser compartilhadas entre os associados, nas redes sociais, serem expostas na sede da Associação, apresentadas a visitantes, entre outras, visando à

integração dos associados entre si, com a diretoria, bem como a integração da associação com a comunidade e sociedade de uma maneira geral, da mesma forma que constitui-se em promoção da APAS.

Com as ações propostas nesta seção, acredita-se que a associação se fortalecerá entre os associados, na comunidade e no ambiente organizacional. Além disso, por meio delas os objetivos geral e específicos estabelecidos neste trabalho poderão ser alcançados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender a dinâmica de funcionamento de uma associação de produtores de cafés especiais e propor ações de fortalecimento para essa associação, que possam ser replicadas em outras associações de produtores. A associação estudada nesta pesquisa atua no comércio *fairtrade*, dependendo deste para sobreviver e desenvolver suas ações. Após um levantamento inicial e sob orientação do professor orientador desta dissertação, foi estabelecido como objetivo geral compreender como se dão as relações entre a Associação e seus associados, especialmente no tange à comunicação e troca de informação acerca do processo *fairtrade*. Para tanto, uma ampla bibliografia foi estudada e foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar o perfil socioeconômico dos associados, compreender os motivos que os levam a associar-se à APAS. Esse perfil foi realizado por meio da aplicação de questionários em uma parcela de associados. Em seguida, foi preciso (ii) entender a dinâmica de funcionamento da Associação, o que foi possível por meio da análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores-chave da associação e da análise de outras informações dos questionários mencionado anteriormente. Continuando, (iii) verificou-se como ocorrem os processos comunicacionais entre Associação e associado e, por fim, (iv) foram propostas ações para favorecer os processos comunicacionais e a troca de conhecimento entre os agentes para viabilizar a venda no mercado *fairtrade*, completando os objetivos específicos propostos inicialmente.

A associação desenvolve um trabalho constante, no entanto, faltam ainda alguns planejamentos e mapeamentos para consolidar e fortalecer sua atuação. Assim, o produto final inclui um conjunto de propostas para mapear as ações já realizadas, bem como propor novas ações, sempre visando à participação de todos os associados, igualmente comunicando-os efetivamente sobre as ações que realiza, para um melhor posicionamento da Associação e seus associados no mercado competitivo.

O modelo proposto, além de envolver todos os associados, busca também abranger a comunidade onde a associação tem sua sede. Ademais, pode ser adaptado e replicado em outras associações de produtores, abrangendo a sociedade como um todo. Para desenvolver este modelo, um amplo referencial teórico foi estudado e trazido aqui para subsidiar o produto proposto.

Os levantamentos realizados permitem afirmar que a APAS tem uma estrutura forte e, de maneira geral, seus membros são bastante participativos e abertos a procedimentos inovadores. Estão sempre tentando novas técnicas e procurando por novidades, participam de

feiras nacionais e internacionais, promovendo seu produto e trocando informações com os *stakeholders*. As melhorias na comunidade são visíveis e podem ser constatadas por qualquer pessoa que visite o Distrito dos Ferreiras. Portanto, acredita-se na aceitação do produto proposto por todos os associados.

As associações de modo geral têm como objetivo fortalecer um grupo ou comunidade que se unem para compartilhar recursos, ter condições competitivas, buscar vantagens em compras de insumos e matérias-primas, entre outras, além do viés social, que abrange a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos. A atuação de uma associação, hoje em dia, deve buscar também pela sustentabilidade. Desta forma, todas as ações aqui propostas visam ao desenvolvimento sustentável da associação e buscam articular desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Algumas dificuldades vivenciadas durante a pesquisa incluem a apreensão dos produtores em compartilhar informações pessoais e de sua propriedade com alguém de fora da associação e da comunidade. No entanto, o fato de a pesquisadora estar vinculada academicamente e profissionalmente a uma universidade e instituto, respectivamente, conhecidos na região ajudou na aceitação da pesquisa.

Como limitações da pesquisa tem-se o tamanho da associação, conseqüentemente, o número reduzido de questionários aplicados. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se o desenvolvimento da pesquisa em uma associação ou cooperativa maiores e também em alguma associação que já realize o mapeamento de seu impacto social.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, v. 4, n. 2, 2000.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M., ALBAGLI, S.; LEMOS, L. L. C.; MACIEL, M. L. **Redes de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, set., 2002. Disponível em: <www.redesist.ie.ufrj.br/nts/nt33/F223_SaritaMLucia.PDF>. Acesso em: 9 jun. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC. **Recomendações Técnicas da ABIC / Categorias de Qualidade do Café**. Disponível em: <<http://abic.com.br/recomendacoes-tecnicas/recomendacoes-tecnicas-da-abic/categorias-de-qualidade-do-cafe/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial, 2004. p. 203-227.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 180-188, 2014. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.02.015.

BEST, H.; HARJI, K. **Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors**. Venture Deli e Purpose Capital, 2013.

BORÉM, F. Cafés especiais do Brasil consolidam novos mercados. **Embrapa Notícias**, 2012. Matéria escrita por F. Bessa. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/web/portal/busca-de-noticias/-/noticia/1484168/cafes-especiais-do-brasil-consolidam-novos-mercados>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2012v12n29p109. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 141-168, nov. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2012v12n29p109>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio (Orgs.) **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 3. ed., p. 65-69, 2001.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos**. São Paulo: ICE/MOVE, 2014. 15p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de 1998**, Art. 174, parágrafo segundo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. Lei Nº 11,326, de 24 de julho de 2006. **Lei da Agricultura Familiar**, Brasília, DF, jul 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Associativismo Rural**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-ssociativismo/associativismo-rural>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

BREGAGNOLI, M.; RIBEIRO NETO, J. F. **Café nas Montanhas**: caracterização da cafeicultura na área de atuação da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé. Pouso Alegre: IFSULDEMINAS, 2017.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**. v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999. Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490078. Disponível em <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490078>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

BRITTO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2013. Cap. 16.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Associação**. BRASÍLIA: SEBRAE, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, F. A. T. **Juventude rural e as contribuições do projeto transformar de capacitação de jovens rurais no Sul de Minas (2006-2013)**. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Sustentável e Extensão) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

CHIRICO, F. Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. (Case study). **International Small Business Journal**, v. 26, n. 4, p. 433, 2008.

CHURCH, C.; ROGERS, M. **Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs**. Washington, DC: Search for Common Ground. 2006.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, suplemento, p. 95-121, 1988. Disponível em: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/228943>>. Acesso em: 10 jun. 2017

CONNELL, N. A. D.; KLEIN, J. H.; MEYER, E. Narrative approaches to the transfer of organisational knowledge. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, n. 3, p. 184-193, 2004. Doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500034.

CUNHA, C. R. Padrão de Relacionamento Interorganizacional: Estudo de Caso do Consórcio de Transporte Centroleste. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD**, 2002.

DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística Aplicada**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. **Journal of Management Studies**, Oxford, UK, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

ENGELMAN, R.; NAGEL, T.; WEGNER, D. Redes horizontais associativas e consórcios: um estudo comparativo na Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal). **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 10, n. 14, p. 119-142, jul./dez. 2013

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.52, n. 3, p. 587-608, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2018.

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DO ALTO DA SERRA, 2015.

FAGOTTI, L. N. Associativismo e agricultura familiar: reflexões sobre uma associação de produtores rurais no interior paulista. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 9, n.1, 2017.

FAIRTRADE BRASIL. **Sobre a Fairtrade**. Disponível em:
<<http://www.fairtradebrasil.com.br/sobre-a-fairtrade>>. Acesso em: 7 maio 2016.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias. **RAC**, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FIGLIOLI, A. A organização baseada em inovação. In: Geçiane Silveira Porto (Org.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, v. 1. p. 79-101.

FREDERICO, S.; BARONE, M. Globalização e cafés especiais: a produção do comércio justo da Associação dos Agricultores Familiares do Córrego D'antas - ASSODANTAS, Poços de Caldas (MG). **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 27, n. 3, 2015, p. 393-404.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-451320150303>

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** Tradução de Rosisca Darcy e Oliveira. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. 93p.

GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **Revista de Gestão - REGE**, São Paulo (SP), v. 22, n.1, p. 3-19, jan./mar. 2015. DOI: 10.5700/rege548.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, S. A., 2002.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: < <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28197305%2978%3A6%3C1360%3ATSOWT%3E2.0.CO%3B2-E>>. Acesso em: 25 set. 2018.

GURRIERI, A. R. Knowledge network dissemination in a family-firm sector. **Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2380-2389, 2008. Doi:10.1016/j.socec.2008.04.005.

HUME, J.; LEONARD, A. Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. **Public Relations Review**, v. 40, n. 2, p. 294-304, 2014. Doi: 10.1016/j.pubrev.2013.10.011

IHLEN, Ø. The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. **Public Relations Review**, v. 31, n. 4, p. 492-496, 11/2005. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381110500130X> >. Acesso em: 15 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Segunda Apuração. Rio de Janeiro, 2012.

KANG, M.; SUNG, M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: the mediation of employee-organization relationships. **Journal of Communication Management**, v. 21, n. 1, 2017. Doi: 10.1108/JCOM-04-2016-0026.

KO, D-G.; KIRSCH, L. J.; KING, W. Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, 2005.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. revista. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, A. O. **Transferência de conhecimento no contexto de uma cooperativa de produtores de café orgânico**. 2016. 183 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Agrícola, Campinas, SP, 2016.

LIMA, F. A. X.; VARGAS, L. P. Alternativas socioeconômicas para os agricultores familiares: o papel de uma associação agroecológica. **Revista Ceres**, Viçosa, v. 62, n. 2, p. 159-166, 2015. DOI: 10.1590/0034-737X201562020005.

LIYANAGE, C.; ELHAG, T.; BALLAL, T.; LI, Q. Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, 2009, pp. 118-131. DOI: 10.1108/13673270910962914.

LÜCHMANN, L. H. H. Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos Democráticos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 29, n. 85, 2014.

MACHADO, A. C. M.; PREDEBON, E. A. Relacionamento Interorganizacional e Conteúdo Estratégico: Um Estudo Multicasos em Organizações da Sociedade Civil no Estado do Paraná. VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Bahia. **Anais...Bahia: ISTR e CIAGS/UFBA**, 2007.

MAEHLER, A. E.; VENTURINI, J. C. Criação e Disseminação de Conhecimento Local em Pequenas Empresas Familiares: O Caso da Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 2, p. 181-207, 2011.

MANESCHY, M. C.; KLOVDAHL, A. Redes de associações de grupos camponeses na Amazônia Oriental (Brasil): fontes de capital social? **REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v. 12, n. 4, jun. 2007.

MAZON, R. Negócios sustentáveis e seus indicadores. In: KEINERT, T. M. M. (Org.). **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig. 2007. 330 p.

MELO, M. F. S. de; SOUZA, R. C.; CAMPOS-SILVA, W. L. de; AMATO NETO, J. Certificação Sustentável para café: Revisão sistemática da literatura e lacunas de pesquisa. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381731.html>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MEN, L. R. Strategic Internal Communication. **Management Communication Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318914524536>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

MEROFA, A. BUENO, C. F. Coopetição: uma análise teórica. Encontro de Estudos em Estratégia, 4. **Anais...** Recife – PE, 2009.

MIGUEL, P. A. C.; Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, S. R. de. Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. Inovcom – **Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação**. v. 1, n. 1, p. 34-46, maio/2006.

MURAD, E. P. **Desenvolvimento de métricas para avaliação dos impactos relacionados às ações da Organização não Governamental - Amigos de Itajubá**. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2017.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635068>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company:** How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, D. T. de; MEZOMO, J. Autogestão e parceria no associativismo: um estudo de caso na Associação APEC da cidade de Francisco Beltrão – PR. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 14, n. 27, p. 108 – 132, 2015.

OLIVEIRA, E. D. S. de; MEDEIROS, H. de; LEITE, J. E. R.; ANJOS, E. G. dos; OLIVEIRA, F. S. de. Proposta de um modelo de cursos baseado em mobile learning: um experimento com professores e tutores no Whatsapp. Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância, 11. **Anais...** Florianópolis – SC, 2014.

OMILION-HODGES, L. M.; BAKER, C. R. Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 435-445, 2014. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000263> >. Acesso em: 15 abr. 2017.

PASIN, L. E. V. **Associativismo e Cooperativismo**. Taubaté: EDUNITAU, 2017.

PERROW, C. Organisational Theorists in a Society of Organizations. **International Sociology**, v. 7, n. 3, p. 371-380, 1992. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/026858092007003008>>. Acesso em: 25 set. 2018.

PIRES, M. L. L. S.; AMORIM, J. B. B.; ALBUQUERQUE, P. A. T. S. de. JUSTE, Y. P. V. Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais. Congresso Brasileiro de Sociologia: Consensos e Controvérsias, 14. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ, 2009.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: _____ **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus. 1999. p. 167-208.

PUTNAM, R. **Social capital: measurement and consequences**. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE CONTRIBUTION OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL TO SUSTAINED ECONOMIC GROWTH AND WELL-BEING. Quebec: Human Resources Development Canada and OECD, mar., 2000.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 4, n. 13, mar., 1993. Disponível em: < <http://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life> >. Acesso em: 9 jun. 2017

RAYNOLDS, L. T.; Mainstreaming Fair Trade Coffee: from partnership to traceability. **World Development**, v. 37, n. 6, p. 1083-1093, 2009. DOI: <10.1016/j.worlddev.2008.10.001>.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Tecnologia da Informação no Agronegócio**. Pesquisa. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-produtor-rural-2017,8f82e4188bb7d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

SO, I.; STASKEVICIUS, A. **Measuring the “Impact” in Impact Investing**. Harvard Business School. 2015.

SOUSA, L. O. de. **Impactos da certificação sobre a eficiência técnica da cafeicultura de montanha de Minas Gerais**. 2011. 104 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

STRESE, S.; MEUER, M. W.; FLATTEN, T. C.; BRETTEL, M. Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 40-52, 2016. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.008.

SZULANSKI, G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9–27, 2000. DOI: 10.1006/obhd.2000.2884.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Estratégia de Pesquisa IV: Estudo de Caso. In: ___ **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção** – Estratégias, Métodos e Técnicas para Condução de Pesquisas Quantitativas e Qualitativas. UNIFEI, 2012, cap. 10, p. 148-168.

VALTERS, C. **Theories of change**: Time for a radical approach to learning in development. Overseas Development Institute. 2015.

VAN LOO, E. J.; CAPUTO, V.; NAYGA JR., R. M.; SEO, H-S.; ZHANG, B.; VERBEKE, W. Sustainability labels on coffee: consumer preferences, willingness-to-pay and visual attention to attributes. **Ecological Economics**, 118, 2015. p. 215-225.

VOGEL, I. **Review of the use of Theory of Change in international development**. Review Report. UK Department for International Development. 2012.

WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP, 2. **Anais...**Ribeirão Preto – SP, 1999.

WAGNER, V.; ZAMBERLAN, L.; BUTTENDER, P. L.; SPAREMBERGER, A.; CAPPELLARI, G. A comunicação social como ferramenta para a consolidação dos princípios do cooperativismo. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 1, p. 293-315, jan./jul. 2016. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v14i1.2473>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

WEHN, U.; MONTALVO, C. Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, 2018. p. 56-68 (suplemento). Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616315396>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

WEI, J.; ZHENG, W.; ZHANG, M. Social capital and knowledge transfer: A multi-level analysis. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1401-1423, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726711417025>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

WHEELER, K. The Practice of Fairtrade Support. **Sociology**, v. 46, n. 1, 2012, p. 126-141.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Entrevista com atores-chave da APAS

Presidente

Nome completo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

1. Trabalha com café há quanto tempo?
2. Qual o volume da safra de sua propriedade por ano?
3. Quais são os canais de venda existentes hoje? E em qual deles você vende seu café?
4. Há quanto tempo você participa da Associação?
5. Por que decidiu associar-se?
6. Por que decidiu ser presidente (ou vice-presidente)?
7. Quais dificuldades enfrenta (ou) como presidente da APAS? Por exemplo, dificuldades em conseguir vender o café dos produtores no mercado *fairtrade*? Dificuldades em fazer os produtores seguirem as regras de produção exigidas pelo *fairtrade*? Dificuldades de consenso entre os associados no investimento do recurso recebido pelo *fairtrade*?
8. Como é a participação dos associados na Associação? É uma participação mais ativa ou indiferente?
9. Qual o volume atual de vendas no mercado *fairtrade*?
10. Esse volume pode ser aumentado? Se sim, em quantos por cento?
11. O que a Associação tem feito para motivar os associados a venderem pelo *fairtrade* em vez do mercado comum?
12. Há dificuldades nos relacionamentos com os compradores? Se sim, quais?
13. Quais as metas em relação à venda do café pelo mercado *fairtrade* para o ano de 2018?
14. Quais as metas em relação ao número de associados para o ano de 2018?
15. Quais ações voltadas aos produtores e comunidade estão planejadas para 2018?
16. Quais os planos da Associação em 3 anos, em relação à comercialização do café e ações que beneficiem os associados?

17. Como você enxerga a Associação daqui a 10 anos?
18. Quais são as oportunidades para a APAS? E as ameaças?
19. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Associação?
20. A Associação passa ou já passou por dificuldades financeiras?
21. A Associação depende de pessoas específicas para funcionar?
22. Há trocas de experiências e técnicas entre os associados?

Ex-Presidente

Nome completo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

1. Trabalha com café há quanto tempo?
2. Qual o volume da safra de sua propriedade por ano?
3. Em qual canal você vende seu café?
4. Há quanto tempo você participa da Associação?
5. Por que decidiu associar-se?
6. Como foi sua atuação como presidente? O que você destaca?
7. Quais dificuldades você enfrentou como presidente da APAS? Por exemplo, dificuldades em conseguir vender o café dos produtores no mercado *fairtrade*? Dificuldades em fazer os produtores seguirem as regras de produção exigidas pelo *fairtrade*? Dificuldades de consenso entre os associados no investimento do recurso recebido pelo *fairtrade*?
8. Como era a participação dos associados na Associação? É uma participação mais ativa ou indiferente?
9. Você acredita que da sua época para agora aumentaram as vendas no mercado *fairtrade*?
10. Há dificuldades nos relacionamentos com os produtores? Se sim, quais?
11. Como você enxerga a Associação daqui a 10 anos?
12. Quais são as oportunidades para a APAS? E as ameaças?
13. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Associação?
14. A Associação, na sua época como presidente, passou por dificuldades financeiras?
15. Há trocas de experiências e técnicas entre os associados?

Gerente Comercial

Nome completo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

1. Há quanto tempo você trabalha na APAS?
2. Quais são suas principais atribuições? Elas estão de acordo com as atribuições do seu cargo?
3. Você tinha alguma experiência com o mercado cafeeiro antes de entrar para a APAS?
4. Nesse tempo que você está aqui, quais foram as principais mudanças nas atividades administrativas da APAS? Por exemplo, houve mudança nos controles de venda ou na comunicação com os associados?
5. Você encontrou alguma forma de resistência da diretoria em implementar algum processo novo?
6. Quando você precisa entrar em contato com algum associado, como se dá? Telefone, celular, e-mail, recados? Há alguma dificuldade nesse processo?
7. Com que frequência os associados procuram a associação para consultar o preço do café no mercado *fairtrade*?
8. Além do interesse pelo preço do café, para o que mais eles procuram a Associação? Por exemplo, para saber sobre convênios ou alguma atividade da Associação na comunidade?
9. Qual sua participação no processo de venda no mercado *fairtrade*?
10. Quando vendem para o mercado *fairtrade*, eles se interessam em saber quanto dinheiro gerou para Associação (do valor do prêmio)?
11. Eles se interessam em saber como esse “prêmio” vai ser gasto?
12. Se você precisar se desligar da APAS ou quando entra de férias, quem desempenha suas funções?
13. Você tem contato com os compradores? Como se dá essa relação? Há alguma dificuldade nesse relacionamento?

Técnico da APAS que acompanha os procedimentos do selo *fairtrade*?

Nome completo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

1. Desde quando você atua na APAS?
2. Quais são suas principais atribuições?
3. Você visita todas as propriedades?
4. Com que frequência você visita as propriedades?
5. Como é a recepção pelos produtores?
6. Quais as principais dificuldades encontradas em relação a seu trabalho?
7. Quais são as principais solicitações dos produtores?
8. Há troca de informações sobre a produção do café entre os produtores? Se sim, de que maneira isso ocorre?
9. Há concorrência em relação à venda do café? E colaboração?
10. Você percebe diferença na qualidade das lavouras que fazem parte do selo *fairtrade*? Quais os pontos de destaque nessas lavouras?

Engenheiro Agrônomo da EMATER

Nome completo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

1. Há quanto tempo você assessora a APAS?
2. Quais os principais avanços nesse período?
3. Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas? Por exemplo, há resistência dos produtores em seguirem as orientações repassadas?
4. Como era a atuação da APAS antes de participar do selo *fairtrade*?
5. Como se deu a decisão de entrar no mercado *fairtrade*?
6. Todos os associados aderiram ou houve desligamento de alguns? Se houve desligamento, o que eles alegaram?
7. Houve aumento no número de associados por causa do selo *fairtrade*?
8. Como se deu o processo de adaptação? Como a Associação lidou com isso?
9. Qual sua participação no planejamento de ações da Associação, como estratégias para crescimento, definição de gastos dos recursos?
10. Você assessora os produtores com técnicas de produção?
11. Como você percebe o relacionamento entre os associados? E entre os associados e a diretoria?
12. Quais são as ações da APAS na comunidade? Você percebe que a comunidade reconhece essas ações?
13. Existem pontos de destaque entre a APAS e as outras associações que você trabalha ou trabalhou? Quais?
14. A atuação da APAS tem destaque que outros bairros reconhecem?

APÊNDICE B

Questionário - produtores da APAS

A) INFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Estado Civil:

Solteiro Casado Divorciado/Separado Viúvo

Número de Filhos: _____

Se você tem filhos, você espera que seu filho continue seu trabalho na propriedade;

Sim Não

Escolaridade:

Analfabeto(a) Sabe ler e escrever Ensino primário
 Ensino médio Curso Superior

1. Somando a sua renda com a renda das pessoas que moram com você, quanto é, aproximadamente, a renda familiar mensal? (Marque apenas uma resposta)

- Nenhuma renda.
- Até 1 salário mínimo (até R\$ 954,00).
- De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 954,01 até R\$ 2.862,00).
- De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.862,01 até R\$ 5.724,00).
- De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.724,01 até R\$ 8.586,00).
- Mais de 9 salários mínimos (mais de R\$ 8.586,00).

2. Qual a composição da renda familiar:

- Atividade cafeeira
- Outra atividade agrícola. Qual? _____
- Atividade pecuária. Qual? _____
- Trabalho fora da propriedade rural
- Aposentadoria/pensão
- Outros: _____

3. Se você marcou outras opções além da atividade cafeeira acima, qual a porcentagem (%) de participação da renda do café na composição da renda da propriedade rural?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0,0 a 10,0% | <input type="checkbox"/> 51,0 a 60,0% |
| <input type="checkbox"/> 11,0 a 20,0% | <input type="checkbox"/> 61,0 a 70,0% |
| <input type="checkbox"/> 21,0 a 30,0% | <input type="checkbox"/> 71,0 a 80,0% |
| <input type="checkbox"/> 31,0 a 40,0% | <input type="checkbox"/> 81,0 a 90,0% |
| <input type="checkbox"/> 41,0 a 50,0% | <input type="checkbox"/> 91,0 a 100,0% |

4. Você mora na propriedade: Sim Não

5. Sua casa é: Própria Alugada Cedida

6. A propriedade é: Própria Arrendada Meeiro

B) INFORMAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE CAFEEIRA

7. Há quanto tempo você produz café? _____ anos

8. Quais as razões para você produzir café?

- Tradição familiar
- Influência local
- Preço do produto
- Facilidade de produção
- Facilidade de comercialização
- Outros: _____

C) INFORMAÇÕES SOBRE A APAS

9. Desde que ano você é associado na APAS? _____

10. Além da APAS, você faz parte de outra Associação?

- Sim. Qual? _____
- Não

11. Qual(is) a(s) razão(es) em participar da APAS?

- Auxílio na obtenção de crédito (financiamento)
- Auxílio na compra de insumos de produção
- Auxílio na venda do produto café
- Auxílio na orientação da produção
- Capacidade de promoção de treinamento e cursos de capacitação
- Porque ela traz benefícios para a comunidade/espírito coletivo
- Outros: _____

12. A APAS realiza reuniões?

- Sim – Qual a frequência? _____
 Não

13. Você participa das reuniões?

- Sim – de todas
 Sim – de algumas
 Não

14. A APAS realiza treinamentos?

- Sim – Qual a frequência? _____
 Não

15. Qual(is) o(s) tipo(s) de treinamento(s) promovido(s) pela Associação/Cooperativa?

- Não promove treinamento
 Orientações Básicas
 Técnicas de manejo e práticas de condução da lavoura
 Técnicas de gerenciamento da lavoura
 Outros: _____

16. Você participa dos treinamentos?

- Sim – de todos
 Sim – de alguns
 Não

17. Quais outros eventos a APAS realiza?

- Dias de campo? Qual a frequência? _____
 Festas?
 Outros: _____

18. Como você fica sabendo das notícias da APAS (avisos de reuniões, visitas de compradores, entre outros)?

- Rádio
 Telefone
 Convocação/convite fixo no comércio local
 Na sede da APAS
 Aviso de outros associados
 Outros: _____

19. Há trocas de experiências sobre a produção do café entre os associados?

- Sim
 Não

20. Há trocas de experiências sobre a comercialização do café entre os associados?

- Sim
- Não

21. Você recebe visitas do técnico da APAS?

- Sim. Qual a frequência? _____
- Não

21.1. O técnico da APAS lhe passa recomendação para lavoura?

- Sim
- Não (*vá para a pergunta 22*)

21.2. Quais tipos de recomendações?

- Nutrição/Adubação
- Poda/Esqueletamento
- Manejo de pragas
- Cuidados com a florada
- Irrigação
- Colheita
- Outros _____

21.3. Quais recomendações do técnico da APAS você segue?

- Todas
- Algumas – Quais? _____
- Nenhuma

D) INFORMAÇÕES SOBRE A VENDA DO CAFÉ

22. O técnico da APAS lhe presta auxílio para a venda do café?

- Sim
- Não

23. Como você fica sabendo das notícias sobre o café (preço, técnicas)?

- Tv
- Rádio
- Internet
- Vai até à APAS
- Por meio de conversa com outros produtores
- Quando entra em contato com algum comprador
- Por meio do técnico
- Outros: _____

24. Quando você decide vender o café, onde você procura informação sobre o mercado?

- Mercado comum
- APAS
- Compradora credenciada *fairtrade*
- Comprador internacional
- Outros: _____

25. Para qual mercado você vendeu a maioria do seu café no ano de 2017?

- Mercado comum
- APAS
- Compradora credenciada *fairtrade*
- Comprador internacional
- Outros: _____

26. Você conhece as características do mercado *fairtrade*? Liste algumas delas:



ANEXO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

1. DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE A ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DO ALTO DA SERRA E SEUS ASSOCIADOS:
o caso da venda de café no mercado fairtrade

Pesquisador: MONALISA APARECIDA PEREIRA

2. Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 87694518.2.0000.5094

Instituição Proponente: Universidade Federal de Itajubá

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

3. DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.719.552

4. Apresentação do Projeto:

Associação dos Produtores do Alto da Serra (APAS) é uma associação sem fins lucrativos, com 60 associados, sendo a maioria produtores de café. Tem como principal objetivo a intermediação da venda do café produzido pelos seus associados no mercado fairtrade. Os produtores de café da APAS são agricultores familiares e têm como objetivo produzir cafés especiais, visando não apenas à geração de renda, mas o desenvolvimento de toda comunidade, causando menos impacto ao meio ambiente. A APAS desenvolve seu

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687

Bairro: PORTO VELHO

UF: MG

Município: ITAJUBA

CEP: 37.501-002

Telefone: (35)3620-8400

Fax: (35)3620-8400

E-mail: cep@fepi.br



trabalho pelo viés do triple bottom line, buscando melhores benefícios econômicos, sociais e ambientais.

5. Objetivo da Pesquisa:

Identificar de que maneira a APAS pode incentivar os produtores a vender seu produto no mercado fairtrade.

6. Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Estão previstos e adequados conforme resolução 466/12.

7. Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de grande impacto regional.

8. Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Estão adequados, devidamente preenchidos e assinados.

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687

Bairro: PORTO VELHO

UF: MG

Município: ITAJUBA

CEP: 37.501-002

Telefone: (35)3620-8400

Fax: (35)3620-8400

E-mail: cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 2.719.552

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações: Atendeu as recomendações do parecer anterior nº 2.653.970/18. Aprovado.

9. Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|--|------------------------|----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1078690.pdf | 10/06/2018 22:46:45 | | Aceito |
| Outros | metodologia_projeto_pesquisa.pdf | 10/06/2018 22:45:54 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | projeto_detalhado_metodologia_corrigida.pdf | 10/06/2018 22:45:06 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| Outros | questionario_produtores_apas.pdf | 10/06/2018 22:25:27 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| Outros | questionario_atores_chave_apas.pdf | 10/06/2018 22:23:48 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado.pdf | 08/04/2018 18:15:43 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | termo_de_consentimento_livre_e_esclarecido.pdf | 08/04/2018 18:11:46 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |
| Folha de Rosto | folha_de_rosto_monalisa.pdf | 06/04/2018 10:59:34 | MONALISA APARECIDA PEREIRA | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

10. Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687

Bairro: PORTO VELHO

UF: MG

Município: ITAJUBA

CEP: 37.501-002

Telefone: (35)3620-8400

Fax: (35)3620-8400

E-mail: cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 2.719.552

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
ITAJUBÁ



ITAJUBA, 18 de
Junho de 2018

11. Assinado

por:

**Luís Henrique Sales
Oliveira
(Coordenador)**

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687

Bairro: PORTO VELHO

UF: MG

Município: ITAJUBA

CEP: 37.501-002

Telefone: (35)3620-8400

Fax: (35)3620-8400

E-mail: cep@fepi.br