

## IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS HÍBRIDAS CERTIFICADAS PELO FAIRTRADE PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

### IMPORTANCE OF HYBRID SOCIAL ORGANIZATIONS CERTIFIED BY FAIRTRADE FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

**ANA CAROLINA DIAS PEREIRA**

Mestranda em Economia Aplicada - Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
ORCID: 0000-0003-4990-4011 / E-mail: ana.pereira5@ufv.br  
Avenida P H Rolfs s/n, Campus Universitário, CEP: 36570-900, Viçosa - MG - Brasil

**LAYON CARLOS CEZAR**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
Docente do Departamento de Administração e Contabilidade - Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
ORCID: 0000-0003-2062-4593/ E-mail: layon.cezar@ufv.br

Submissão: 31/10/2022. Revisão: 09/01/2023. Aceite: 25/03/2023. Publicação: 04/04/2023.

**Como citar:** Pereira, A. C. D., Cezar, L. C. (2023). Importância das organizações sociais híbridas certificadas pelo fairtrade para alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 16(3), 78-97. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i3.7393>.

### RESUMO

**Objetivo:** o objetivo deste estudo é identificar como o modelo de organizações sociais híbridas brasileiras certificadas pelo Fairtrade se relaciona com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**Método/abordagem:** Para viabilização do estudo foi conduzida uma pesquisa quantitativa de cunho exploratório, construído, validado e aplicado um *survey* com representantes de 21 organizações Fairtrade do Brasil. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com uso do *software* RStudio.

**Principais Resultados:** Os principais resultados apontam que o modelo de negócio desenvolvido pelas organizações sociais híbridas certificadas pelo Fairtrade no Brasil permitem a implementação de ações e projetos concretos, guiados pelas lógicas econômicas, sociais e ambientais. Fortemente estruturadas pelos mecanismos conhecidos como Preço mínimo e Prêmio Fairtrade, os ODS relacionados à educação, combate à fome, infraestrutura de inovação e principalmente consumo e produção responsável são os mais atendidos.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** a contribuição desse artigo é tríplice: primeiro, apresentar um questionário capaz de compreender as questões mais atendidas e mais críticas em relação às dimensões híbridas das organizações sociais híbridas; segundo, apresentar um panorama das características híbridas das organizações brasileiras certificadas pelo Fairtrade; e; terceiro, ampliar o debate em torno da importância das organizações sociais híbridas para a implementação de ações concretas pautadas nos ODS.

**Originalidade/relevância:** o ineditismo do estudo se concentra na articulação de bases teóricas ainda não exploradas na literatura organizacional, relacionando o hibridismo

organizacional, o movimento e a certificação Fairtrade e as diretrizes do cooperativismo/associativismo aos ODS.

**Palavras-chave:** Comércio Justo. Organizações Híbridas. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

### ABSTRACT

**Purpose:** The objective of this study is to identify how the model of Brazilian hybrid social organizations certified by Fairtrade relates to the Sustainable Development Goals.

**Method/approach:** An exploratory-descriptive research was carried out, and a survey was built, validated, and applied with representatives of 21 Fairtrade organizations in Brazil. The data were analyzed by means of descriptive statistics, using the RStudio software.

**Main findings:** The main results indicate that the business model developed by hybrid social organizations certified by Fairtrade in Brazil allows the implementation of concrete actions and projects guided by economic, social and environmental logics. Strongly structured by the mechanisms known as the Minimum Price and the Fairtrade Premium, the SDGs related to quality education, fighting hunger, innovation and infrastructure, and especially responsible consumption and production are the most fulfilled.

**Theoretical, practical/social contributions:** The contribution of this article is threefold: first, to present a survey capable of understanding the most attended to and the most critical issues regarding the hybrid dimensions of hybrid social organizations; second, to present an overview of the hybrid characteristics of Brazilian organizations certified by Fairtrade; and third, to broaden the debate around the importance of hybrid social organizations for the implementation of concrete actions guided by the SDGs.

**Originality/relevance:** The novelty of the study lies in the articulation of theoretical bases not yet explored in the organizational literature, relating organizational hybridism, the Fairtrade movement and certification, and the cooperativism/associativism guidelines to the SDGs.

**Keywords:** Fair Trade. Hybrid Organizations. Sustainable Development Goals.

## 1 INTRODUÇÃO

O olhar atento da sociedade contemporânea para práticas de sustentabilidade nos processos produtivos tem impulsionado a criação de produtos e serviços que atendam aos rigorosos parâmetros de consumidores, cada vez mais ávidos por demandas que caminhem nessa direção (Andersson, 2019). Para acompanhar tais exigências, as organizações vêm ampliando a forma de compreensão das necessidades dos consumidores, para transformá-las em desejos possíveis de serem realizados (Walske & Tyson, 2015). Uma das formas de viabilizar tal perspectiva é a partir da adoção e uso de selos de certificação que clarifiquem o processo de rastreabilidade e sinalize os elos beneficiados ao longo do processo produtivo, até a distribuição final (Annunziata et al., 2011). Entre as diversas possibilidades de certificação com orientações distintas, a certificação pautada nos valores do comércio justo tem ganhado força no Brasil na última década a partir do selo Fairtrade (Bossle, 2011; Burke, 2010; Cezar & Rosa, 2020).

No intuito de estimular um consumo mais ético e consciente, o processo de certificação do sistema Fairtrade, conecta os consumidores preocupados com questões morais, sociais, econômicas e ideológicas a produtores responsáveis (Cotera & Ortiz, 2009).

Com o propósito de equidade na cadeia produtiva, o Fairtrade, auxilia produtores a terem visibilidade e acesso à comercialização internacional dos produtos, especialmente os produtores do Hemisfério Sul, recebendo um preço justo e fundamental para fomento a melhores condições de vida (Ballet et al., 2012; Doherty et al., 2015; WFTO, 2020).

O Fairtrade é uma das principais certificações análogas às normas voluntárias de sustentabilidade (Martins et al., 2022). Os autores destacam que as normas voluntárias de sustentabilidade estão associadas ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na busca pelo atendimento à Agenda 2030, sendo que vários deles podem ser alcançados por meio da certificação Fairtrade. Os instrumentos específicos criados pelo Fairtrade, como a garantia de pagamento de preços mínimos e o prêmio por produtividade, configuram instrumentos que potencializam o alcance dos ODS (Fairtrade International, 2022).

As organizações de produtores no Brasil inseridas no sistema de certificação Fairtrade se estruturam no formato de cooperativas ou associações, uma vez que uma das exigências do processo de certificação é a tomada de decisão de forma democrática pelos produtores (Bossle et al., 2017; Burke, 2010). De acordo com Battilana et. al (2015), essas organizações podem ser caracterizadas pela literatura como organizações sociais híbridas, à medida que combinam múltiplas lógicas institucionais como as áreas econômicas, sociais e ambientais, coexistindo em um mesmo *locus* de atuação. Essas organizações compartilham em seu núcleo um conjunto de estruturas, processos, atividades e significados que as permitem construir seus resultados a partir da busca de objetivos comuns entre as distintas lógicas de atuação (como por exemplo entre o econômico e social; público e privado; filantrópico e ambiental, dentre outras) (Battilana & Lee, 2014).

Entretanto, visto essa natureza múltipla na busca de resultados, as tensões são inevitáveis e, se não bem administradas, podem levar a paralisias na tomada de decisão, impedindo assim, o desenvolvimento de forma híbrida, levando uma das áreas a se sobressair, polarizando os ganhos percebidos pelos seus membros (Audebrand, 2017; Battilana & Dorado, 2010; Bauwens et al., 2020; Kolk & Lenfant, 2016; Valentinov & Fritzsich, 2007).

O associativismo e o cooperativismo mostram-se assim, fundamentais para o empoderamento e organização dos produtores marginalizados na busca pela certificação (Pardini & Machado, 2014), contribuindo diretamente para o alcance dos ODS. Como evidenciado por Buttenbender et al. (2021), as organizações de caráter coletivo como as cooperativas, contribuem diretamente para implementação dos ODS, visto que os próprios princípios cooperativistas, apesar de terem surgido originalmente em 1844, aplicam-se atualmente nas áreas preconizadas pela Agenda 2030.

Apesar dos avanços que essas organizações podem promover para a melhoria de projetos econômicos, sociais e ambientais tanto na comunidade quanto no entorno, contribuindo potencialmente para implementação dos ODS, o projeto híbrido ainda deve ser analisado com maior rigor para revelar o verdadeiro efeito gerado por tais organizações. Como defendido por Audebrand (2017), se as organizações híbridas não administrarem bem os conflitos e as idiosincrasias geradas pelo forçoso movimento de encaixe das suas distintas áreas institucionais, a centralização de uma dessas áreas e a perifericidade cedida às demais, torna seu projeto inviável. Tais tensões ao invés de potencializar a implementação dos ODS, pode comprometer seu alcance.

Considerando que, alguns estudos têm explorado a importância do cooperativismo/associativismo para a implementação dos ODS (Buttenbender et al., 2021; Joana et al., 2022), ou o potencial do comércio justo para viabilização dos mesmos (Ikegami,

2019; Partzsch et al., 2021), a necessidade de articulação da certificação Fairtrade e alcance dos ODS à discussão das organizações sociais híbridas, torna-se essencial para promover um denso debate a respeito de como organizações com múltiplas áreas de atuação podem se tornar potenciais difusoras e implementadoras dos objetivos preconizados na Agenda 2030.

Dada essa lacuna na literatura, o problema a ser respondido nesse artigo é: qual é a percepção de gestores sobre as dimensões do hibridismo organizacional que se relacionam com os ODS em organizações híbridas certificadas pelo Fairtrade? Considerando que o hibridismo organizacional é identificado a partir de distintas dimensões (Battilana & Lee, 2014), o objetivo desse artigo é identificar como o modelo de organizações sociais híbridas brasileiras certificadas pelo Fairtrade se relaciona com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Para viabilização desse estudo foi adotado o modelo de cinco dimensões das organizações sociais híbridas proposto por Battilana e Lee (2014), aplicado à realidade do Fairtrade brasileiro. A pesquisa foi conduzida com os principais responsáveis por estimular as discussões que norteiam a atuação e os projetos de natureza híbrida das organizações (conselheiros e dirigentes). Assim, a contribuição desse artigo é tríplice: primeiro, apresenta um instrumento metodológico (questionário) capaz de compreender as questões mais atendidas e menos atendidas em relação às dimensões das organizações sociais híbridas; segundo, evidencia o panorama das características híbridas das organizações brasileiras certificadas pelo Fairtrade; e; terceiro, amplia o debate em torno da importância das organizações sociais híbridas para a implementação de ações concretas pautadas nos ODS.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nessa seção são apresentadas as discussões fundamentais para a construção epistemológica: inicialmente discute-se o hibridismo organizacional em cooperativas e; posteriormente aproxima-se a discussão do comércio justo aos ODS.

### **2.1 O HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS**

Fundamentada em uma realidade socialmente construída por diferentes atores, instituições e processos, a Teoria Institucional trouxe a partir da década de 1970, uma nova forma de compreender as organizações (Morrison & Wilhelm Jr., 2007). Partindo do princípio de que inúmeras pressões podem moldar o ambiente organizacional e a atuação de seus atores, tal teoria, lançou luz a respeito dos arranjos estruturais que são construídos e reconstruídos por rotinas, normas, práticas, padrões de comportamento, dominação, dentre inúmeros outros fatores, que se tornam institucionalizados ao longo do tempo, para a busca de legitimidade e isomorfismo (Friedland & Alford, 1991; Selznick, 1996).

A partir da Teoria Institucional, tem-se a abordagem teórica intitulada neo-institucionalista que permitiu uma compreensão mais aprofundada de práticas sociais, culturais e comportamentais, que permitem separar as ações puramente burocráticas, das ações que carregam questões históricas em suas decisões (Ocasio et al., 2017). Nessa abordagem, mostrou-se imperativo compreender como as organizações tornam-se cada vez mais semelhantes em seus movimentos de mercado, em suas formas de atuação e, principalmente, em relação aos seus objetivos organizacionais (Teixeira & Roglio, 2015). É neste meio que surge a abordagem de lógicas institucionais e mais precisamente o hibridismo organizacional. Para Thornton & Ocasio (2008, p. 103), essa metateoria visa entender “como

as instituições, por meio de suas áreas de ação subjacentes, moldam a heterogeneidade, a estabilidade e a mudança em indivíduos e organizações”.

As organizações híbridas, representantes do fenômeno do hibridismo, são guiadas por áreas institucionais distintas e se desenvolvem a partir de estruturas, processos e significados de cada uma das áreas econômica, social e ambiental (Wood Jr., 2010). Em outras palavras, pode-se assumir que tais organizações não são resultadas do formato organizacional que assumem, mas da junção dessas áreas organizacionais, que geram formas particulares de atuação. No caso específico das organizações sociais híbridas, ou sejam, organizações com atividades econômicas e sociais, há um compartilhamento contínuo de atividades para que nenhuma das áreas de atuação se torne periférica ou fruto de um projeto à parte da organização (Battilana et al., 2015; Ebrahim et al., 2014).

Segundo Battilana e Lee (2014), a depender das áreas que as organizações sociais híbridas atuam, existe maior probabilidade de integração ou desintegração de cada área que compõe o todo híbrido. As autoras enfatizam que existem cinco dimensões que permitem compreender esse movimento de integração ou desintegração. A primeira, as Atividades Organizacionais, revela se as distintas lógicas de atuação mantêm atividades compartilhadas ou separadas em suas formas de atuação. A segunda, a Composição da Força de Trabalho, indica se as características de contratação e socialização do trabalho tendem para algum perfil de trabalhador que representa uma lógica específica ou uma combinação de lógicas. A terceira, o *Design Organizacional*, verifica se existem normas do modelo adotado que impulsiona a organização para uma das lógicas. A quarta, a Cultura, sinaliza se a imagem construída internamente pelos membros é a mesma socializada externamente. A quinta, os Relacionamentos Interorganizacionais, revela quais as formas de captação de recursos e como tais parceiros reforçam o distanciam o projeto híbrido.

Apesar dos avanços que a hibridismo organizacional trouxe para compreensão dessas organizações específicas, ainda é modesto os estudos realizados em associações e cooperativas brasileiras. As recentes pesquisas têm explorado estudos de caso em organizações específicas, compreendendo em grande parte os processos de governança que têm potencial para diminuir as tensões provenientes do projeto híbrido, como por exemplo os estudos de Cezar & Rosa (2022) e Teixeira & Roglio (2015).

Acredita-se que o cenário apresentado pelo associativismo e cooperativismo brasileiro, principalmente constituído por pequenos produtores de alimentos é caracterizado como híbrido à medida que compartilha em seu núcleo práticas de governança que permitem a participação de membros e a criação de mecanismos para o desenvolvimento de empreendimentos, das comunidades ao entorno e de práticas produtivas em prol da sustentabilidade. Assim, tais empreendimentos são caracterizados como híbridos ao passo que seus projetos econômicos, sociais e ambientais caminham de forma uníssona, sem que as perspectivas sociais e ambientais configurem como projetos ou ações isoladas.

Apesar da dualidade da estrutura organizacional, as organizações, guiam-se por princípios pautados na autogestão e nos processos democráticos para tomada de decisão que reforçam a atuação conjunta e pautada em distintos interesses (Schneider, 1999). Além de reunir membros em uma associação democrática responsável pela defesa dos direitos de seus membros, elas buscam melhorar as condições de vida dos trabalhadores a partir do desenvolvimento da vertente econômica (Storey et al., 2014). Tais ações reforçam não somente seu papel enquanto organização social híbrida, mas o potencial para implementação dos ODS, permitindo que criem ações concretas e não ações de um planejamento nunca executado (Buttenbender et al., 2021).

Assim, o hibridismo organizacional, na busca por equilíbrio entre suas partes constituintes, tem potencial direto para incentivar a compreensão de organizações que guiam-se por áreas muito específicas de atuação (Audebrand, 2017). Organizações produtivas que buscam selos de certificação por exemplo, podem se encaixar nessa lógica híbrida, à medida que têm como princípio o atendimento às questões de sustentabilidade, gênero, eliminação do trabalho infantil, dentre tantas outras preconizadas pela Agenda 2030. O Fairtrade tem se mostrado com potencial nesse sentido, visto que além de um selo de certificação, representa um movimento mais humano visando uma sociedade mais justa para todos os envolvidos no processo de produção, distribuição e consumo (Fairtrade International, 2022).

## 2.2 O MOVIMENTO DO COMÉRCIO JUSTO E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

De acordo com Cotera & Ortiz (2009, p. 60), o comércio justo é entendido como um “processo de intercâmbio de produção-distribuição-consumo, visando a um desenvolvimento solidário e sustentável”. Partindo de tal definição, entende-se que sua proposta é beneficiar todos os elos da cadeia, eliminando as relações de dominação e exploração tão presentes nas relações comerciais convencionais. De acordo com a Fairtrade *International* (FAIRTRADE, 2019), o comércio justo configura uma das mais viáveis alternativas para produtores de países em desenvolvimento, permitindo a melhoria de preços dos produtos, melhoria das condições de trabalho, pautando-se na sustentabilidade, a partir da conexão entre organizações democráticas, organizações governamentais, organizações de apoio e de capacitação e consumidores.

A partir do surgimento do conceito de comércio justo houve a divisão em dois modelos: europeu e americano. O modelo Europeu surgiu do movimento das igrejas cristãs, com a preocupação de estabelecer uma forma mais justa entre os produtores do Sul e consumidores do Norte (Pedini, 2011). A partir dessa iniciativa nasceram as *Alternative Trade Organization*- ATO conhecidas pelas *World Shops*, a fim de estabelecer maior transparência às informações recebidas dos países produtores, para garantir o processo ético e equitativo na cadeia produtiva (Doherty et al., 2013). O outro modelo, se deu nos Estados Unidos a partir da microeconomia *standart*, organizada por grupos voluntários em apoio aos artesões dos países pobres que comercializavam os produtos nos países ricos (Clark & Hussey, 2016; Walske & Tyson, 2015).

Com o propósito de maior equidade na cadeia produtiva para operacionalizar e comercializar os produtos entre os produtores do Sul e consumidores do Norte geográfico, foi criado em 1997 a *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), unindo as organizações *Solidaridad* e *UCIRI* ligadas ao comércio justo, sendo responsáveis por criar normas de certificação em todo mundo e estimular a certificação por meio da FLOCERT (*Fair Trade Labelling Organization Certification*) (FLOCERT, 2021).

Para garantir o selo Fairtrade, a *World Fair Trade Organization* - WFTO estruturou dez princípios que as organizações e empreendimentos certificados devem atender. São eles: 1º Criação de Oportunidades para produtores em desvantagem econômica; 2º Transparência e *accountability*; 3º Práticas do Comércio Justo; 4º Pagamento de um preço justo para os produtos; 5º Garantia da não utilização do trabalho escravo e infantil; 6º Compromisso de não discriminação, igualdade de gênero, empoderamento econômico feminino e liberdade de associação; 7º Garantia de condições dignas de trabalho; 8º Desenvolvimento de capacidades; 9º Promoção do Fair Trade e; 10º Respeito pelo meio ambiente (WFTO, 2020).

Com o intuito de assegurar os princípios estabelecidos, as organizações passam por auditorias para verificar se estão sendo aplicados e em caso negativo, o que é necessário para a atingir a conformidade (Clark & Hussey, 2016). Para a execução destes princípios, cabem às organizações desenvolverem estratégias para cumpri-los e que não contrariem as propostas do movimento para que não percam a certificação (Vásquez-León, 2010).

Visando estimular o desenvolvimento econômico e social das organizações, o Fairtrade apoia-se em dois mecanismos: o Preço mínimo e o Prêmio Fairtrade (Reinecke, 2010). O mecanismo do preço mínimo assegura que os produtores recebam um valor da venda que cubram os custos de produção. Já o prêmio Fairtrade é um valor adicional pago sobre o produto, na qual as organizações recebem para investir em projetos escolhidos pelos produtores e instrumentalizados no Plano de Desenvolvimento do Comércio Justo (PDCJ) (CLAC, 2016; Geiger-Oneto & Arnould, 2011).

Segundo Zysk (2020), o comércio justo representa uma das formas de implementação dos ODS. As 169 metas que constituem a Agenda 2030 da ONU está estruturada em 17 objetivos, sendo eles: 1) Erradicação da pobreza; 2) Fome zero e agricultura sustentável; 3) Saúde e bem-estar; 4) Educação de qualidade; 5) Igualdade de gênero; 6) Água potável e saneamento; 7) Energia limpa e acessível; 8) Trabalho decente e crescimento econômico; 9) Indústria, inovação e infraestrutura; 10) Redução das desigualdades; 11) Cidades e comunidades sustentáveis; 12) Consumo e produção responsáveis; 13) Ação contra a mudança global do clima; 14) Vida na água; 15) Vida terrestre; 16) Paz, justiça e instituições eficazes e; 17) Parcerias e meios de implementação (United Nations, 2022).

Dos 17 objetivos, delineados em 169 metas para alcance até 2030, é difícil desassociar os princípios do comércio justo à maioria deles (Zysk, 2020). O Fairtrade de modo particular, apoia o cumprimento dos ODS, pois tem potencial para melhorar as condições de vida dos pequenos produtores a partir do incremento de renda, projetos de desenvolvimento social e comunitário, além de projetos de mudança climática com iniciativas para diminuir os impactos ambientais (Fairtrade International, 2022; Wang & Chou, 2020). Seus mecanismos principais de Prêmio e Preço Mínimo, asseguram condições econômicas mais justas a grupos de agricultores familiares vulneráveis às relações comerciais convencionais, impulsionando assim os projetos sociais e ambientais (Ikegami, 2019).

O Fairtrade, de modo especial, tem como foco principal o 12º ODS: Consumo e Produção Responsável. Tal foco é justificado pelo fato de que desde o seu cerne o movimento do comércio justo fomenta padrões produtivos e de consumo mais solidários e sustentáveis, desestimulando o uso de pesticidas (e até proibindo vários) e incentivando a produção orgânica (Fairtrade International, 2022). Para Ikegami (2019), o potencial do Fairtrade para alcance dos ODS se concentra diretamente nos aspectos econômicos ligados ao compartilhamento dos resultados democraticamente geridos e, nos aspectos não econômicos visualizados no aumento de educação formal e informal e, principalmente, política (viabilizada pela participação no empreendimento) e aumento da consciência ambiental.

A proposta do Fairtrade é ser mais do que um selo de certificação de produtores de alimentos ou uma garantia de sustentabilidade, mas uma tentativa de mudança de vida nas relações de produção, distribuição e consumo, utilizando de práticas econômicas, sociais e ambientais que mudem a realidade e as perspectivas futuras de diferentes públicos. Advogamos que tais práticas são essenciais para tirar do papel o planejamento preconizado pela Agenda 2030. Desde que as ações desenvolvidas pelas organizações Fairtrade, atuando de forma híbrida e ainda que complexas (Reinecke, 2010), contribuam para o alcance de tais

ODS, acreditamos na potencial mudança que este modelo organizacional e este modelo de certificação possa ter para de fato caminharmos de forma sustentável.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em face da natureza de investigação do presente fenômeno, o estudo pode ser classificado como quantitativo, visto que, como defendido por Hair et al., (2005), tais pesquisas são permissíveis a partir da quantificação das respostas e análise estatística, na busca de generalização dos resultados. De forma complementar classifica-se como exploratório, pois este tipo de investigação visa trazer à tona, características intrínsecas dos grupos pouco pesquisados (Stebbins, 2001), revelando o Fairtrade como uma área que demanda estudos mais abrangentes no Brasil.

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Para os dados primários foi construído um *survey* com base na literatura vigente. Tal instrumento foi validado internamente com pesquisadores da área e externamente com pesquisadores de outras instituições de ensino, membros da BRFAIR (Associação das Organizações de Produtores Fairtrade do Brasil), das organizações de produtores certificadas e membros da CLAC (Coordenadora Latino-americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores do Comércio Justo). Em todos os casos foram aplicados pré-testes e após o retorno, corrigido os erros. Estatisticamente, a escala foi validada com o cálculo do alfa de Cronbach, obtendo o valor de 0,75 considerado aceitável pela literatura (Hair et al., 2005).

O *survey* foi dividido em duas seções. A primeira conta com informações a respeito das características organizacionais (identificação da organização e respondente) e a segunda conta com 25 questões dispostas em escala *likert* de 5 pontos, com níveis extremos de discordância a concordância a respeito das cinco dimensões sociais híbridas. A segunda seção do *survey* foi embasada na revisão de literatura sobre hibridismo organizacional, visando a compreensão das questões mais atendidas e menos atendidas perante cada organização certificada pelo sistema Fairtrade. As questões nessa seção foram distribuídas de acordo com as cinco dimensões proposta por Battilana e Lee (2014): 1) Atividades Organizacionais (AO); 2) Composição da Força de Trabalho (CFT), 3) Design Organizacional (DO), 4) Cultura Organizacional (CO) e; 5) Relacionamentos Interorganizacionais (RI), conforme apresentado na Tabela 1.

Tal instrumento foi enviado para pelo menos um representante dos cargos de direção (Conselheiro Fiscal ou Conselheiro de Administração) das 58 organizações certificadas pelo Fairtrade no Brasil (FLOCERT, 2021). O contato foi estabelecido a partir do *e-mail* institucional de cada organização e contato telefônico, obtendo a participação de 21 dessas organizações (taxa de resposta de 36,2%). Dessas 21 organizações, 5 são associações e 16 cooperativas.

Tabela 1  
Survey das dimensões do Hibridismo Organizacional

Dimensões	Questões	Código
Atividades Organizacionais	As atividades da organização que atuam têm seus projetos sociais e comerciais integrados.	AO1
Objetivo: Verificar o quanto as atividades desenvolvidas pela organização estão integrando às lógicas institucionais	Os recursos do Prêmio Fairtrade discutidos e planejados no PDCJ são igualmente aplicados nos aspectos sociais e aspectos comerciais.	AO2
	Vejo a organização que atuou mais como uma organização com finalidade social do que uma organização comercial.	AO3

específicas (ex: econômicas, sociais e ou ambientais)	Percebo que os benefícios concedidos pela organização aos seus membros superam as expectativas.	AO4
	Percebo que a organização que atuo mantém fiel os princípios do cooperativismo/associativismo e ou da participação coletiva, a partir das atividades desenvolvidas.	AO5
<b>Composição da Força de Trabalho</b>  Objetivo: Verificar se as características de contratação e socialização do trabalho tendem para alguma lógica específica	A organização que atuo prefere contratar profissionais que já trabalharam em organizações autogestionárias como cooperativas e associações.	CFT1
	As políticas de contratação de funcionários levam em consideração a opinião e o perfil esperado pelos cooperados/associados ou pelos demais membros.	CFT2
	Para se candidatar a um processo de seleção de funcionário na organização que atuo, o candidato já deve entender sobre o Fair Trade.	CFT3
	Ao entrar na organização os funcionários passam por treinamentos específicos para atuação em sua área.	CFT4
	O aprendizado no ambiente de trabalho é realizado principalmente pelo contato com outros funcionários.	CFT5
<b>Design Organizacional</b>  Objetivo: Verificar se existem normas do modelo adotado (cooperativismo/associativismo e Fair Trade) que força a organização a adotar uma estrutura específica	A infraestrutura da organização que atuo está condizente com o volume produzido e comercializado.	DO1
	As normas estipuladas pelo sistema Fairtrade são excessivas para a realidade da organização.	DO2
	Se não fossem os sistemas de preço mínimo e prêmio Fairtrade a organização que atuo já teria encerrado suas atividades.	DO3
	Os conselheiros e ou presidente da organização que atuo têm que se capacitar constantemente para compreender melhor os mecanismos criados pelo Fairtrade.	DO4
	As estratégias de gestão desenvolvidas pela organização que atuo não foram modificadas após a certificação Fairtrade.	DO5
<b>Cultura</b>  Objetivo: Verificar a imagem construída internamente é a mesma socializada externamente. Qual lógica é percebida a partir dos mecanismos de governança?	Os cooperados/ associados da organização que atuo percebem igualmente os benefícios econômicos e sociais concedidos.	C1
	A comunidade local da(s) cidade(s) onde a organização atua percebe os benefícios da organização para o desenvolvimento local.	C2
	Para os funcionários da organização que atuo, trabalhar em uma cooperativa/associação ou em qualquer outro tipo de empreendimento é a mesma coisa.	C3
	Os cooperados/associados e a comunidade local percebem os investimentos sociais provenientes do Prêmio Fairtrade.	C4
	Na organização que atuo é mais importante remunerar melhor os cooperados/associados pelo produto comercializado do que desenvolver projetos sociais ou ambientais.	C5
<b>Relacionamentos Interorganizacionais</b>  Objetivo: Verificar se as parcerias estabelecidas reforçam mais qual dimensão?	A maior parte dos recursos captados pela organização recebe é proveniente de parcerias públicas.	RI1
	A prioridade na busca de parcerias para a organização que atuo é para o desenvolvimento de projetos ambientais.	RI2
	Na organização que atuo as parcerias que oferecem capacitações e treinamentos são mais importantes do que as parcerias financeiras.	RI3
	Na organização que atuo, os parceiros de negócios exigem um padrão de produção além da nossa real capacidade.	RI4
	Por conta das parcerias realizadas, a organização que atuo foi obrigada a modificar seu perfil de produção.	RI5

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir da compreensão das áreas mais atendidas e menos atendidas em cada dimensão híbrida, foi possível compreender quais ODS estão de fato sendo identificados pelas cooperativas e associações certificadas pelo Fairtrade no Brasil.

Os dados secundários que dispunham de informações a respeito do número total de organizações com certificação ativa, categoria da certificação, endereço e contato, por sua vez, foram extraídos de *sites* institucionais como FLOCERT, BRFAIR e WFTO com o intuito de reunir informações adicionais das organizações vinculadas ao sistema Fairtrade, que não puderam ser coletadas via *survey*. Para análise dos dados foi utilizada de estatística descritiva, com auxílio do *software* RStudio.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os principais resultados alcançados. Inicialmente faz-se uma explanação descritiva das organizações participantes do estudo, destacando características dos respondentes, da região vinculada. Posteriormente são apresentados os dados relacionados à percepção sobre as dimensões híbridas nessas organizações.

##### 4.1 CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES FAIRTRADE DO BRASIL

A Tabela 2 apresenta as 21 organizações participante do estudo, cargos dos respondentes, produto certificado e a mesorregião de origem.

Tabela 2  
Identificação das organizações participantes

Organização	Respondente	Produto	Região
Associação de Pequenos Agricultores Familiares de Palmeiral	Presidente	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Associação de Produtores de Cafés Especiais de Santa Luzia e Região	Secretário/Responsável por certificação	Café	Campinas (SP)
Associação dos Agricultores Familiares do Córrego Dantas	Presidente	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Associação dos Cafeicultores do Bairro Gabirobal	Auxiliar administrativo	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Associação dos Cafeicultores do Vale do Rio Verde	Gerente	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí	Presidente	Nozes	Sudeste Piauiense (PI)
Cooperativa Agrofrutíferas dos Produtores de Uruará	Presidente	Guaraná	Centro Amazonense (AM)
Cooperativa Agropecuária do Litoral Norte da Bahia	Presidente	Frutas, Suco de Fruta	Nordeste Baiano (BA)
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Orgânicos de Nova Resende e Região Ltda	Presidente	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa Agropecuária Fair Trade de Nova Resende e Região Ltda	Diretor Secretario	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná	Presidente	Frutas	Noroeste Paranaense (PR)
Cooperativa de Pequenos Agricultores de Santana da Vargem	Gerente Geral	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar	Diretor Vice-Presidente	Frutas	Ribeirão Preto (SP)

Cooperativa dia pequenos Cafeicultores de Poço Fundo e região Ltda	Gerente	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa dos Agricultores Familiares da Amazônia- LACCOOP	Vice-presidente	Café	Leste Rondoniense (RO)
Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região	Diretora-secretária	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do estado do Espírito Santo	Presidente	Café	Sul Espírito-santense (ES)
Cooperativa dos Produtores de Café Especial de Boa Esperança LTDA	Auxiliar Administrativo	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa dos Produtores de Cafés Certificados e Especiais do Norte Pioneiro do Paraná	Auxiliar Administrativo	Café	Norte Pioneiro Paranaense (PR)
Cooperativa dos Produtores do Alto da Serra	Financeiro	Café	Sul / Sudoeste de Minas (MG)
Cooperativa Regional Industrial e Comércio de Produtos Agrícolas do Povo que Luta	Presidente	Café, Frutas	Zona da Mata (MG)

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Das organizações participantes, 12 (57,14%) se concentram no estado de Minas Gerais, seguido por 2 (9,52%) São Paulo e 2 (9,52%) Paraná e, 1 Piauí, 1 Amazonas, 1 Bahia, 1 Rondônia e 1 Espírito Santo com 4,76% cada um destes estados. O principal produto certificado é o café, em que 16 (76,2%) são organizações de produtoras de café, seguido por 3 (14,4%) organizações certificadas como produtoras de frutas, 1 (4,8%) nozes e 1 (4,8%) guaraná. Os responsáveis por preencher o questionário se concentram no cargo de presidente, sendo 9 (42,9%) os respondentes.

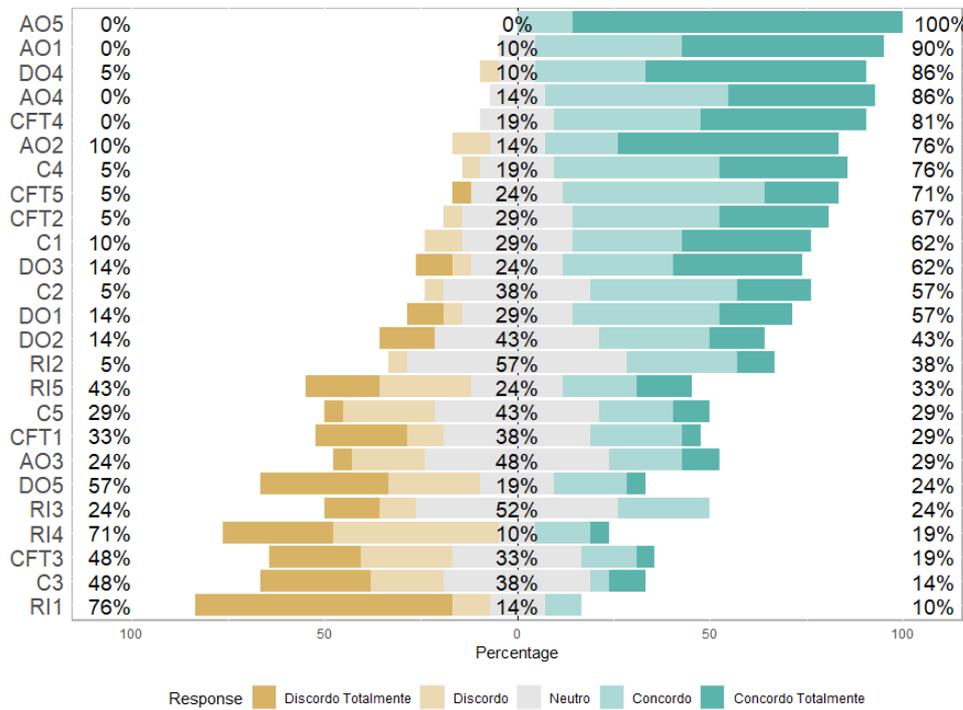
As organizações foram classificadas em relação à mesorregião que estão inseridas. Foi possível notar que 11 (52,4%) estão localizadas no Sul/ Sudoeste de Minas sendo todas produtoras de café. Nas demais regiões têm-se 1 (4,8%) em cada uma delas (Campinas, Centro Amazonense, Leste Rondoniense, Nordeste Baiano, Noroeste Paraense, Norte Pioneiro Paraense, Ribeirão Preto, Sudeste Piauiense, Sul Espírito-santense e Zona da Mata).

#### 4.2 DIMENSÕES HÍBRIDAS DAS ORGANIZAÇÕES FAIRTRADE DO BRASIL

A partir da compreensão das características descritivas das organizações Fairtrade do Brasil, tornou-se imperativo compreender como elas administram as dimensões híbridas. A Figura 1, evidencia as questões vistas com maior e menor grau de concordância pelos respondentes em cada dimensão.

Como evidenciado na Figura 1, das 5 questões sobre Atividades Organizacionais (AO), 4 possuem muita concordância entre os respondentes (AO5, AO1, AO4 e AO2). De forma contrária, das 5 questões relacionadas aos Relacionamentos Interorganizacionais (RI), 3 possuem altos graus de discordância (RI3, RI4 e RI1). Tal cenário sinaliza que olhando para os extremos, os ODS que indicam uma aproximação à unificação de projetos econômicos, sociais e ambientais podem estar sendo mais executados, do que parcerias em prol da manutenção dessas três dimensões.

Figura 1  
Escala das dimensões do hibridismo organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

As questões relacionadas à Cultura (C), Composição da Força de Trabalho (CFT) e Design Organizacional (DO) aparecem também com um maior número de questões vistas como maior grau de concordância entre os respondentes. No intuito de traçar possíveis respostas para tais descobertas, a próxima seção, explora em detalhes cada dimensão.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados apresentados foi possível construir a Tabela 3, contrastando as questões com maior e menor grau de concordância entre os respondentes e a relação de tais achados aos ODS.

Inicialmente discutindo o quanto as Atividades Organizacionais estão integradas foi possível perceber que as organizações mantêm fiéis os princípios do cooperativismo/associativismo e as questões de participação na construção de suas estratégias e ações econômicas, sociais e ambientais. Paralelamente não há uma percepção de que as organizações se guiam exclusivamente por projetos sociais. Tais descobertas se conectam então, respectivamente aos ODS 1- erradicação da pobreza e ODS 2- fome zero e agricultura sustentável, relacionados ao combate à pobreza e a fome, pois como apontado por Ikegami (2019) os benefícios concedidos pela busca de múltiplos objetivos, faz com que as organizações democráticas como as cooperativas beneficiem seus usuários de distintas maneiras, incluindo os pequenos agricultores na construção dos projetos que os beneficie financeiramente e socialmente.

Como tais atividades são guiadas nas organizações certificadas a partir da comercialização da produção de alimentos de grupos vulneráveis; distantes de oportunidades de crédito e; que buscam uma agricultura mais sustentável (Burke, 2010), a articulação nesses empreendimentos, faz com que eles consigam tanto a formalidade que precisam; quanto a

implementação de uma produção mais sustentável; contribuindo diretamente para a segurança alimentar (Viegas, 2015). Cabe ressaltar que o Fairtrade incentiva fortemente a produção orgânica, pagando mais por isso (CLAC, 2016) e isso reforça as ações para combate à pobreza, medida que remunera melhor seus grupos produtivos.

Tabela 3  
Relação entre as dimensões híbridas e os ODS

Dimensões	Questão mais atendida	Questão menos atendida	ODS
Atividades Organizacionais	AOS5 - Percebo que a organização que atuo mantém fiel os princípios do cooperativismo/associativismo e ou da participação coletiva, a partir das atividades desenvolvidas.	AO3 - Vejo a organização que atuo mais como uma organização com finalidade social do que uma organização comercial.	ODS1 - Erradicação da pobreza ODS2 - Fome zero e agricultura sustentável
Composição da Força de Trabalho	CFT4 - Ao entrar na organização os funcionários passam por treinamentos específicos para atuação em sua área	CFT3 - Para se candidatar a um processo de seleção de funcionário na organização que atuo, o candidato já deve entender sobre o Fair Trade	ODS4 - Educação de qualidade ODS8 - Trabalho decente e crescimento econômico
Design	DO4 - Os conselheiros e ou presidente da organização que atuo têm que se capacitar constantemente para compreender melhor os mecanismos criados pelo Fairtrade	DO5 - As estratégias de gestão desenvolvidas pela organização que atuo não foram modificadas após a certificação Fairtrade	ODS4 - Educação de qualidade ODS9 - Indústria, inovação e infraestrutura ODS12 - Consumo e produção responsáveis
Cultura	C4 - Os cooperados/associados e a comunidade local percebem os investimentos sociais provenientes do Prêmio Fairtrade.	C3 - Para os funcionários da organização que atuo, trabalhar em uma cooperativa/associação ou em qualquer outro tipo de empreendimento é a mesma coisa	ODS2 - Fome zero e agricultura sustentável ODS 5 – Igualdade de gênero ODS9 - Indústria, inovação e infraestrutura ODS10 - Redução das desigualdades ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis
Relacionamentos Interorganizacionais	RI2 - A prioridade na busca de parcerias para a organização que atuo é para o desenvolvimento de projetos ambientais	RI1 - A maior parte dos recursos captados pela organização recebe é proveniente de parcerias públicas.	ODS12 - Consumo e produção responsáveis ODS13 - Ação contra a mudança global do clima ODS15 - Vida terrestre ODS17 - Parcerias e meios de implementação

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em relação à Composição da Força de Trabalho é possível notar que a questão com maior grau de concordância está relacionada à necessidade de treinamentos específicos para atuação em cada área. Por outro lado, há uma discordância em relação à necessidade de conhecimento prévio sobre o comércio justo para fazer parte da organização. Tais percepções, permite-nos constatar que diferente do que é apontado pela literatura internacional

(Battilana et al., 2015; Ebrahim et al., 2014) que aponta uma tendência a socialização do trabalho sem grandes meios de treinamentos, as organizações sociais híbridas certificadas pelo Fairtrade necessitam de uma socialização formal do trabalho, sem espaço para aprendizado no momento da execução.

Tal cenário evidencia os ODS 4- educação de qualidade e ODS 8- trabalho decente e crescimento econômico, relacionados respectivamente ao acesso à educação e ao crescimento econômico e trabalho digno. Como a composição da força de trabalho nesses empreendimentos é composta tanto por trabalhadores contratados quanto pelos cooperados/associados (Cezar & Rosa, 2022), os treinamentos específicos sobre as questões normativas do Fairtrade, bem como as demandas de cada cargo e de novas formas de produção, representa uma forma de implementação de condições mais dignas de trabalho e acesso à educação (Fairtrade International, 2022). Cabe ressaltar que muitos desses trabalhadores são excluídos tradicionalmente de outros postos de trabalho, por falta de qualificação formal, encontrando no modelo de negócios das organizações Fairtrade, oportunidades para crescimento pessoal e profissional (Bossle et al., 2017; Clark & Hussey, 2016).

As questões relacionadas ao Design Organizacional evidenciam que há um grau de concordância em relação à necessidade de capacitação constante para conselheiros e presidente em relação aos mecanismos da certificação. De forma contrária, há maior discordância em relação à não modificação das estratégias de gestão após a certificação. Tal quadro revela que o Fairtrade impacta substancialmente a infraestrutura das organizações, visto que cria tanto a necessidade de capacitação dos eleitos para os cargos de gestão, quanto uma modificação das formas de produção e negociação (Vásquez-León, 2010). Tal cenário evidencia a implementação dos ODS 4- educação de qualidade, ODS 9- indústria, inovação e infraestrutura e ODS 12- consumo e produção responsável, relacionados respectivamente às questões de acesso à educação, a industrialização e inovação sustentável e o consumo e produção sustentável. Como o Fairtrade quer trazer à tona uma nova reflexão sobre a produção, distribuição e consumo é fundamental que todas as práticas se guiem para uma mudança nas práticas lesivas ao meio ambiente, aos produtores e consumidores (Fairtrade International, 2022). Todas as questões a respeito da estrutura organizacional, demanda mecanismos de capacitação dos seus membros, principalmente para quem ocupa os cargos de governança, estruturando um empreendimento que se guie de forma inovadora em suas práticas e projetos em prol de uma produção e consumo responsável (Cezar & Rosa, 2022);

Em relação à Cultura, observa-se que o maior grau de concordância se concentra na percepção dos cooperados/associados sobre os investimentos provenientes do Prêmio Fairtrade. O maior grau de discordância se refere à possível confusão entre trabalhar em cooperativas ou outra empresa, o que não acontece. A partir disso, nota-se que os ODS 2- fome zero e agricultura sustentável, ODS 5- igualdade de gênero, ODS 9- indústria, inovação e infraestrutura, ODS 10- redução das desigualdades e ODS 11- cidades e comunidades sustentáveis são implementados.

Inicialmente cabe ressaltar que os membros das organizações Fairtrade e as comunidades que estão inseridos percebem o valor que é gerado a partir da certificação. A possibilidade de uso do Prêmio Fairtrade para financiamento de capacitações, eventos, projetos ambientais, projetos para inserção das mulheres na produção e gestão e até melhoria na remuneração paga aos cooperados (Loconto et al., 2021), garante medidas para acabar com a fome; para a promoção da igualdade de gênero; industrialização e inovação; redução das desigualdades e; a promoção de cidades sustentáveis. Como apontado por Reynolds

(2020), as possibilidades geradas a partir da implementação do Prêmio Fairtrade, se guiam em prol da equidade e garantia de direitos fundamentais tanto para a comunidade local, mas principalmente para as mulheres inseridas no Fairtrade.

Por fim, sobre os Relacionamentos Interorganizacionais firmados, nota-se maior concordância em relação a priorização de alianças e parcerias para o desenvolvimento ambiental. De forma contrária há maior discordância em relação à captação da maior parte dos recursos por parcerias públicas. Fica evidente, como apontado na literatura, que nas organizações sociais híbridas a realização de parcerias econômicas, sociais e ambientais devem ser pautadas no equilíbrio entre os interesses coletivos e os objetivos organizacionais, para que uma das pontas não se sobressaia (Battilana & Casciaro, 2013). Nesse caso, é visível que as organizações Fairtrade querem se pautar em um projeto mais ambiental possível, como já apontado por Partzsch et al. (2021), sem captação de recursos públicos para tal. Isso indica a execução dos ODS 12-consumo e produção responsáveis e ODS 17- parcerias e meios de implementações, pois há uma priorização aos padrões de produção e consumo sustentável e a busca por parcerias globais para o desenvolvimento sustentável. Como são inúmeras as parcerias estabelecidas pelos produtores Fairtrade, tais parcerias estão visivelmente alinhadas aos discursos e ações de sustentabilidade do grupo.

De forma paralela observa-se também a implementação dos ODS 13- ação contra a mudança global do clima e ODS 15- vida terrestre, relacionados às medidas para combater a mudança do clima e a proteção dos ecossistemas terrestres. Isso é notado a partir das parcerias que são pautadas na capacitação dos cooperados/associados para aprenderem técnicas que reduzem a emissão de carbono, a produção mais limpa e preservem os recursos naturais das propriedades rurais como a conservação do solo e preservação de nascentes, como apontado nos estudos de Cezar & Rosa (2022) e Partzsch et al. (2021).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito identificar como o modelo de organizações sociais híbridas brasileiras certificadas pelo Fairtrade se relaciona com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o presente estudo revelou inúmeras particularidades deste modelo organizacional. Primeiramente é fundamental destacar que a atuação híbrida permite que a organização execute ações em prol de suas distintas lógicas institucionais, sem prejuízo a nenhuma delas. Ao se inserir tanto no movimento do comércio justo quanto nas normas da certificação Fairtrade, as organizações potencializam o alcance de projetos que transitam entre o econômico, social e ambiental, visto que são imbuídas de novas formas de reflexão da produção, da distribuição e do consumo, guiando-se para além dos resultados financeiros.

Os instrumentos do Prêmio Fairtrade e do Preço Mínimo potencializam não somente a atuação híbrida, mas o alcance aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Seguramente há uma percepção tanto dos membros internos aos empreendimentos, quanto da comunidade local, a respeito dos benefícios que os empreendimentos proporcionam para a construção de ações de combate a fome (ODS 2), a melhoria da educação (ODS 4), medidas para inovação e aperfeiçoamento da infraestrutura (ODS 9) e principalmente para o consumo e produção responsável (ODS 12). Tal descoberta permite-nos afirmar a importância das organizações sociais híbridas para a concretização de ações, para o efetivo alcance das metas preconizadas pela Agenda 2030.

A contribuição desse artigo é tríplice: primeiro, ele apresenta um questionário capaz de compreender as questões mais atendidas e mais críticas em relação às dimensões das organizações sociais híbridas. Segundo, ele propõe um panorama das características híbridas

das organizações brasileiras certificadas pelo Fairtrade. Terceiro, ele amplia o debate ao entorno da importância das organizações sociais híbridas para a implementação de ações concretas pautadas nos ODS.

Apesar do avanço teórico e metodológico que o artigo promove ele é limitado ao tamanho da amostra e ao silenciamento dos porquês de algumas questões sinalizadas como críticas. Tal quadro é justificado pela dificuldade de acesso aos respondentes, pelo viés quantitativo adotado e pelo direcionamento para os cargos de cunho gerencial. Acreditamos que novos estudos, que explorem um quantitativo maior de respondentes e explore de forma qualitativa como os ODS são implementados, a partir das particularidades das organizações sociais híbridas, possa se tornar o rumo para novas investigações. Além disso, sugere-se que novos estudos ampliem o leque de investigações a outras formas híbridas de organizações, apresentando como elas podem dificultar ou potencializar o alcance dos ODS a partir de suas respectivas formas de alcance ao melhor desempenho.

### REFERÊNCIAS

- Andersson, A. (2019). The trade effect of private standards. *European Review of Agricultural Economics*, 46(2), 267–290. <https://doi.org/10.1093/erae/jby027>
- Anunziata, A., Ianuario, S., & Pascale, P. (2011). Consumers' attitudes toward labelling of ethical products: The case of organic and fair trade products. *Journal of Food Products Marketing*, 17(5), 518–535. <https://doi.org/10.1080/10454446.2011.618790>
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 368. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Ballet, J., Renard, M.-C., & Carimentrand, A. (2012). Le commerce équitable Sud-Sud et l'émergence des labels locaux. *Mondes En Développement*, 160(4), 75. <https://doi.org/10.3917/med.160.0075>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819–836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case Of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy



Cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195–219.  
<https://doi.org/10.1177/1086026619837126>

Bossle, M. B. (2011). *Comércio justo no Brasil e a comercialização de produtos do algodão ecológico*.

Bossle, M. B., Neutzling, D. M., Wegner, D., & Bitencourt, C. C. (2017). Fair trade in Brazil: current status, constraints and opportunities. *Organizações & Sociedade*, 24(83), 655–673. <https://doi.org/10.1590/1984-9240836>

Burke, B. J. (2010). Cooperatives for “fair globalization”? Indigenous people, cooperatives, and corporate social responsibility in the Brazilian Amazon. *Latin American Perspectives*, 37(6), 30–52. <https://doi.org/10.1177/0094582X10382098>

Buttenbender, B. N., Flach, D. H., Cyrne, C. C. da S., Barden, J. E., & Sindelar, F. C. W. (2021). Cooperativismo e desenvolvimento: aproximações acerca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, 12(3), 613–626. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2021.003.0049>

Carlos Cezar, L., & Reis Rosa, A. (2022). COMÉRCIO JUSTO E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL: Refletindo sobre o arranjo organizacional das cooperativas certificadas pelo Fairtrade. *Gestão & Regionalidade*, 38(115). <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n115.7645>

Cezar, L. C., & Rosa, A. R. (2020). The contribution of the Fairtrade network to critical performativity in coffee producer cooperatives. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 22(2). <https://doi.org/10.48142/2220201581>

Cezar, L. C., & Rosa, A. R. (2022). A manifestação do comércio justo em organizações sociais híbridas e suas consequências na formação da força de trabalho em cooperativas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(2), 345–372. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022013>

CLAC. (2016). *Cálculo de preços do comércio justo*. Coordenadora Latino - Americana e Do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores de Comércio Justo. <http://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/04/Cálculo-de-Preços-Comércio-Justo-ok.pdf>

Clark, P., & Hussey, I. (2016). Fair trade certification as oversight: an analysis of fair trade international and the small producers’ symbol. *New Political Economy*, 21(2), 220–237. <https://doi.org/10.1080/13563467.2015.1079173>

Cotera, A., & Ortiz, H. (2009). Comércio Justo. In Antonio David Cattani, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger, & Pedro Hespanha (Eds.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* (p. 344). Almedina.

Doherty, B., Davies, I. A., & Tranchell, S. (2013). Where now for fair trade? *Business History*, 55(2), 161–189.

Doherty, B., Smith, A., & Parker, S. (2015). Fair Trade market creation and marketing in the



Global South. *Geoforum*, 67, 158–171.  
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.04.015>

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- FAIRTRADE. (2019). *Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>
- Fairtrade International. (2022). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. <https://www.fairtrade.net/issue/sdgs>
- FLOCERT. (2021). *A FLOCERT apoia negócios sustentáveis e está tornando o comércio global mais justo*. <https://www.flocert.net/pt/>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–267). University of Chicago Press.
- Geiger-Oneto, S., & Arnould, E. J. (2011). Alternative trade organization and subjective quality of life: The case of latin american coffee producers. *Journal of Macromarketing*, 31(3), 276–290. <https://doi.org/10.1177/0276146711405668>
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Ikegami, K. (2019). Building sustainable agri-food systems under the divided world. *Journal of Asian Rural Studies*, 3(2), 109. <https://doi.org/10.20956/jars.v3i2.1903>
- Joana, S., Caletti, L., & Etges, E. A. (2022). Agenda 2030 da ONU e consumo responsável: alcance segundo a regra de comércio justo brasileira. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 11(2), 298–316.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Hybrid business models for peace and reconciliation. *Business Horizons*, 59(5), 503–524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.014>
- Loconto, A. M., Arnold, N., Silva-Castañeda, L., & Jimenez, A. (2021). Responsibilising the Fairtrade Premium: Imagining better decision-making. *Journal of Rural Studies*, 86, 711–723. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.07.011>
- Martins, M. M., Viana, Denny, D. M. T., Cechin, A., Bispo, S. Q. A., Nonnenberg, M. J. B., & Carneiro, F. L. (2022). *Normas voluntárias de sustentabilidade no comércio internacional : aspectos teóricos, metodológicos e conceituais (Publicação Preliminar)* (Vol. 1, Issue 1). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Morrison, A. D., & Wilhelm Jr., W. J. (2007). Institutional Theory. In *Investment Banking* (pp. 37–64). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296576.003.0002>



- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). The Institutional Logics Perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., p. 928). SAGE Publications, Inc.
- Partzsch, L., Hartung, K., Lümmer, J., & Zickgraf, C. (2021). Water in your coffee? Accelerating SDG 6 through voluntary certification programs. *Journal of Cleaner Production*, 324(September), 129252. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129252>
- Pedini, S. (2011). *Fair Trade: alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares*. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.
- Pedini, S., & Machado, R. T. M. (2014). Fair Trade: possibilidades de empoderamento de cafeicultores familiares no sul de Minas Gerais. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 22(2).
- Raynolds, L. T. (2020). Gender equity, labor rights, and women's empowerment: lessons from Fairtrade certification in Ecuador flower plantations. *Agriculture and Human Values*. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10171-0>
- Reinecke, J. (2010). Beyond a subjective theory of value and towards a "fair price": An organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. *Organization*, 17(5), 563–581. <https://doi.org/10.1177/1350508410372622>
- Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa* (2nd ed.). Editora Unisinos.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New." *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Stebbins, R. A. (2001). Exploratory Research in the Social Sciences. In *SAGE Publications* (Issue January 2001). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984249>
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626–644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>
- Teixeira, M., & Roglio, K. (2015). The Influences of Institutional Logics Dynamics on Organizational History: the Case of Veiling Holambra Cooperative. *Brazilian Business Review*, 12(1), 1–35. <https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.1.1>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- United Nations. (2022). *Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/development/desa/pd/content/sustainable-development-goals-2>
- Valentinov, V., & Fritzsich, J. (2007). Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint. *Journal of Rural Cooperation*, 35(2), 141–155. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.58688>



- Vásquez-León, M. (2010). Free Markets and Fair Trade, Collective Livelihood Struggles, and the Cooperative Model. *Latin American Perspectives*, 37(6), 53–73. <https://doi.org/10.1177/0094582x10382099>
- Viegas, I. F. P. (2015). Comércio justo e segurança alimentar. *Segurança Alimentar e Nutricional*, 17(1), 133. <https://doi.org/10.20396/san.v17i1.8634807>
- Walske, J., & Tyson, L. D. (2015). Fair Trade USA: Scaling for Impact. *California Management Review*, 58(1), 123–143. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.123>
- Wang, E. S.-T., & Chou, C.-F. (2020). Norms, consumer social responsibility and fair trade product purchase intention. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2019-0305>
- WFTO. (2020). *10 Principles of Fair Trade*. World Fair Trade Organization. <https://wfto.com/who-we-are>
- Wood Jr., T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241–247. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000200008>
- Zysk, W. (2020). Fair trade phenomenon and its evolution in Visegrad countries. *International Entrepreneurship Review*, 6(4), 81–98. <https://doi.org/10.15678/IER.2020.0604.06>