

LA CONTRIBUCIÓN DE LA RED FAIRTRADE PARA LA PERFORMATIVIDAD CRÍTICA EN COOPERATIVAS DE CAFICULTORES

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

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la influencia del proceso de formación y articulación de la red Fairtrade en la performatividad crítica de las cooperativas de productores de café. El estudio se apoya en un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio e interpretativo fundamentándose en la triangulación de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y documentos para construcción del estudio de caso realizado en una cooperativa capixaba (de Espírito Santo, Brasil) de productores de café Conilon. Los principales resultados señalan que la inserción de la cooperativa en la red promovida por Fairtrade posibilitó una expansión de su forma de actuación sin la pérdida de identidad, resistiendo a las innumerables presiones ejercidas por los demás miembros, a partir de mecanismos democráticos que se convirtieron en motores para impulsar la performatividad crítica de la organización. A partir de la investigación, se cree que el artículo avanza en la discusión de performatividad crítica, por evidenciar que en organizaciones alternativas como las cooperativas, esa propuesta desafía la proposición de simplemente cuestionar discursos y prácticas gerenciales, necesitando una intervención pragmática para la transformación de la realidad organizacional.

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

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

Recibido em: 22/02/2020. Aprobado em: 06/10/2020.
Sistema de revisión de doble ciego
Evaluador científico: Elisa Reis Guimarães
DOI: 10.48142/2220201581

ABSTRACT

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

Palabras clave: Comercio justo; Cooperativismo; Café.

Keywords: Fair trade; Cooperativism; Coffee.

1 INTRODUCCIÓN

La articulación productiva organizada en grupos como las cooperativas ha traído para el campo de los Estudios Organizacionales nuevas investigaciones que desafían los lentes teóricos convencionales. Diferentes prismas conceptuales revelan matices hasta entonces pasados por alto por miradas anteriores que hicieron superficial el conocimiento producido y circulante en

dichos emprendimientos, construido y reconstruido para la sobrevivencia al modelo económico vigente (CEZAR; FANTINEL, 2018; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Em esa luta por la sobrevivencia, la constante búsqueda por reconfigurarse como organización con carácter híbrido (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), dotada de múltiples espacios participativos (HERAS-SAIZARBITORIA, 2014) y con

actuación alternativa a las convencionales (STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014), instigó innúmeros cuestionamientos sobre las prácticas desarrolladas e implementadas para la gestión en dichos emprendimientos.

En la búsqueda por equilibrio en sus dimensiones económicas y sociales, las cooperativas se han orientado a una reinterpretación de sus prácticas, discursos gerenciales y desconstrucción de ideologías mercadológicas arraigadas, direccionándose a lo que viene siendo caracterizado en la literatura como Performatividad Crítica (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009; 2016). La reconfiguración performativa de sus actividades lleva a las cooperativas a que elaboren mecanismos de actuación que tienden a exponer las ambigüedades organizacionales, como las tensiones, los espacios dialógicos, los cuestionamientos y principalmente el proceso reflexivo de los sujetos, llevándolos a constantemente cuestionar “fórmulas fijas” de gestión que pueden reforzar las estructuras de poder (ALVESSON; SPICER, 2012; LEARMONTH *et al.*, 2016).

A pesar de que la doctrina cooperativista presupone la formación de emprendimientos pautados en la autogestión, solidaridad y participación (HERAS-SAZARBITORIA, 2014) es complejo afirmar que todas las cooperativas adoptan de hecho esos valores y desarrollan una intención performativa (STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014). Los llamamientos mercadológicos pueden hacerlas oscilar para una propuesta donde no se cuestionan ciertas prácticas y apenas se siguen normas, valores y orientaciones que no concuerda con su propuesta de emprendimiento alternativo (BURKE, 2010; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). En ese proceso, la articulación en redes solidarias tiene potencial para estructurar organizaciones que pretendan sustentar una nueva forma de actuación, resistiendo a las presiones impuestas por el mercado, a partir del momento en que se apoyan en los demás vínculos presentes en la configuración formada por esas redes (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; VIEGAS, 2012).

La propuesta de creación de nuevas formas de trabajo por medio de las cooperativas articuladas en red se hace presente, por ejemplo, en el movimiento del comercio justo que a partir de la certificación Fairtrade valora la producción, distribución y consumo de productos de forma ética, solidaria y sustentable (STENN, 2013; TIBURCIO; VALENTE, 2007). Al inserir los productores en una red de comercialización justa y solidaria, Fairtrade tiene potencial para permitir que los miembros ejerzan una performatividad más crítica, desde que sean desarrollados mecanismos para que los emprendimientos no se curven apenas a los deseos comerciales y mercadológicos. Se espera que sean puestos en práctica, un

sentido de justicia diseminado a todos los miembros presentes en la red (productores, *traders* y consumidores) (KHAREL; MIDDENDORF, 2015; STENN, 2013).

En Brasil, Fairtrade obtuvo gran éxito con la articulación de productores de café, que en su gran mayoría exportan toneladas de los mejores productos para Europa y Estados Unidos (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008; PEDINI, 2011). El mercado de café es altamente rentable y, por exigir cada vez más un producto de calidad, incentiva la sustitución de las prácticas productivas de los pequeños productores para prácticas más robustas que pueden modificar el perfil de producción y la propia identidad de los emprendimientos (BURKE, 2010; GEIGER-ONETO; ARNOULD, 2011). Si una perspectiva más crítica de análisis sobre la forma de actuación no se desarrolla entre los productores, los emprendimientos certificados pueden operar en un escenario exclusivamente mercantil que no concuerda con los valores del cooperativismo, mucho menos con los valores e ideologías del movimiento del comercio justo.

Considerando entonces que la propuesta de la certificación Fairtrade de café tiene potencial tanto para impulsar como para restringir la actuación de las cooperativas, este artículo busca responder el siguiente problema: ***¿cómo la formación y articulación de redes de comercio justo contribuyen para la performatividad crítica de las cooperativas de caficultores?*** De esa forma, el objetivo de este artículo es el de analizar la influencia del proceso de formación y articulación de la red Fairtrade en la performatividad crítica de las cooperativas de productores de café. Para tejer posibles respuestas fue desarrollada una investigación cualitativa, a partir del estudio de caso, en una cooperativa de productores de café en el interior de Espírito Santo. Los resultados, consideraciones y análisis de dicha investigación son presentados en este artículo que, además de esta introducción, presenta consecutivamente, su cuadro teórico, discutiendo el comercio justo institucionalizado por Fairtrade y la cuestión de la performatividad crítica en cooperativas. Posteriormente son presentados los procedimientos metodológicos, los principales resultados y las conclusiones del estudio.

2 EL COMERCIO JUSTO INSTITUCIONALIZADO POR LA RED FORMADA POR FAIRTRADE

El comercio justo surge como un movimiento capaz de disminuir las asimetrías presentes en la lógica mercantilista que alimenta el modelo económico vigente (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004;

SCHMELZER, 2010; VAIL, 2010). Según Coteria y Ortiz (2009, p.60), el comercio justo puede ser entendido como “el proceso de intercambio de producción-distribución-consumo, buscando un desarrollo solidario y sustentable”. Orientándose en esa definición cabe, inicialmente, resaltar que el comercio justo trae a la superficie la necesidad de mediar las relaciones entre productores y consumidores de forma ética, tanto para sus involucrados como para el medio ambiente. El aumento de relaciones de justicia al comercio convencionalmente pautado en el mercado capitalista surge como una tentativa de propiciar acceso a las nuevas posibilidades de trabajo, ingresos y comercialización, a grupos de trabajadores que son, muchas veces, desarticulados y que enfrentan innumerables dificultades en diferentes áreas de actuación (SYLLA, 2014).

La articulación de un comercio justo donde productores de los países del sur global tuvieran la posibilidad de comercialización junto a consumidores del norte fue desarrollada a partir de una amplia red entre los países de Europa y Norteamérica, interesados en sustituir las relaciones asistencialistas por relaciones de solidaridad, por medio de intercambios económicos (COTERA; ORTIZ, 2009). Las iniciativas de comercio justo surgen, entonces, después de la segunda Guerra Mundial y lideradas por organizaciones americanas y europeas que actuaron en la comercialización de productos artesanales, como bordados elaborados por refugiados del Sur (FRIDELL, G., 2006; FRIDELL, M.; HUDSON; HUDSON, 2008; RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; SCHMELZER, 2010). Fridell, Hudson y Hudson (2008) destacan que los productos fueron ganando respaldo, mientras que la rentabilidad proveniente de su venta fue direccionada a las familias necesitadas, creando de esa manera, una amplia red conocida como ATO (*Alternative Trade Organization*). A partir de entonces, diversas experiencias involucrando bienes alimenticios se desarrollaron alrededor del mundo, por medio de las ATO's, como medio de promoción de un consumo por el bien de la justicia y equidad (STENN, 2013).

La experiencia inicial de certificación de productos viene desde 1988 y culminó en la creación de la primera estampilla de comercio justo de la agencia de desarrollo *Solidaridad*, creando la estampilla Max Havelaar para certificación del café, que permitió la venta del café mexicano a los supermercados holandeses (FAIRTRADE, 2019). Al final de los años 1980 e inicio de la década de 1990, la iniciativa de certificación Max Havelaar ganó notoriedad en gran parte de Europa y en algunos países de Asia, pasando a ser replicado en otros mercados. De esa manera, en 1997 es creada *Fairtrade Labelling Organizations International*

(FLO) en Bonn, Alemania, uniendo organizaciones ligadas al comercio justo, en diferentes esferas nacionales, responsables por crear normas de certificación en todo el mundo (FAIRTRADE, 2019).

Para Cortera y Ortiz (2009), la unión de todas las iniciativas en una estampilla de comercio justo internacional permitió el trabajo en conjunto a fin de facilitar la exportación de los productos de pequeños productores distantes en todas sus dimensiones, de los grandes mercados, en una tentativa de reducción de la desigualdad en la distribución de bienes entre Norte y Sur. La propuesta del comercio justo se hace pulsante en un escenario de extrema desigualdad en la producción y distribución de alimentos (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004). Alimentar una cadena donde son beneficiados todos los vinculados y aplicadas condiciones justas de trabajo e ingresos configura como una alternativa. A pesar de los diferentes caminos y formatos que el comercio justo puede tomar, presentándose también en su vertiente de la Economía Solidaria vía clubes de intercambios, ferias, etc., el surgimiento institucionalizado de ese movimiento llevó a la creación de diferentes estampillas de certificación, garantizando los criterios de justicia social.

Entre las diferentes estampillas desarrolladas, la propuesta encabezada por la FLO es vista como la más exitosa pues, a lo largo del tiempo permitió la creación de una extensa red de productores, distribuidores y comerciantes por todo el mundo (COLE; BROWN, 2014). Actualmente se puede comprender Fairtrade a partir de un sistema de gobernanza y una certificación. En su calidad de sistema de gobernanza Fairtrade es instituido por la FLO que regula normas y comportamientos, construyendo foros de diálogo y aprendizaje colectivo. En calidad de certificación, Fairtrade es desarrollado por un conjunto de criterios desarrollados por FLOCERT, cuidadosamente auditados en los emprendimientos y en toda cadena del comercio justo (FAIRTRADE, 2019; FLOCERT, 2019).

En lo que respecta a los emprendimientos, los mecanismos desarrollados por la FLO permiten que los productores de alimentos se insieran en una cadena de producción, dotadas de reglas específicas de funcionamiento y que son auditadas periódicamente (FLOCERT, 2019). Productos como el cacao, azúcar y principalmente el café solo puede ser producido por las OPPs (Organizaciones de Pequeños Productores)¹. Las reglas para que las OPPs sean certificadas y sigan con la certificación dependen de las auditorías que

¹Organizaciones en las que al menos el 50% de los productores se consideran agricultores familiares.

consideran criterios mayoritarios (indispensables) y criterios de desarrollo (que tienen que ser mejorados). Dichos criterios son constantemente evaluados por la red de productores de cada país que tienen poder de adecuar algunos criterios a sus realidades locales (SCHMELZER, 2010).

En Brasil innumerables experiencias de certificación están presentes desde el final de la década de 1990 e inicio de los años 2000 (BOSSLE *et al.*, 2017; OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008). Actualmente el país posee 90 organizaciones certificadas por Fairtrade que producen, comercializan, distribuyen, fabrican o procesan diferentes bienes alimenticios² (FLOCERT, 2019). Sin embargo, a pesar del avance en la certificación de los otros productos, el café se presenta con mayor número de organizaciones certificadas, 51, siendo 31 clasificadas apenas como organizaciones de productores (FLOCERT, 2019).

Políticamente y estratégicamente estos productores son parte de una amplia red, responsable por el mantenimiento y desarrollo de la certificación Fairtrade y por representar los intereses políticos de las organizaciones certificadas en Brasil, organizados por CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores del Comercio Justo) y BRFAIR (Asociación de las Organizaciones de Productores Fairtrade de Brasil). CLAC es la instancia de representación de los pequeños productores latinoamericanos y del Caribe y BRFAIR es la asociación brasileña que representa los intereses de los productores Fairtrade nacionales (BRFAIR, 2019). CLAC forma redes específicas de los productos para fortalecerlos, como la “Red Café” que agrega 155 organizaciones de productores por toda Latinoamérica y Caribe (CLAC, 2019). BRFAIR a vez, actúa identificando las demandas de las OPPs y articulando estrategias para el fortalecimiento de los grupos productivos a partir de las particularidades de cada producto (BRFAIR, 2019). De esa manera, más que representar los intereses, el papel de esas organizaciones es el de garantizar que las normas estipuladas por FLOCERT sean desarrolladas en las organizaciones, auxiliando el trabajo que deberá ser verificado posteriormente en las auditorias.

3 LA PERFORMATIVIDAD CRÍTICA EN LAS COOPERATIVAS

El comercio justo materializado en la certificación Fairtrade certifica emprendimientos cuya gestión sea tomada de forma colectiva, cediendo fuerza para las asociaciones

y principalmente para las cooperativas dirigidas a pequeños productores de la agricultura familiar (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008; PEDINI, 2011), independiente de la filiación a la OCB (Organización de las Cooperativas Brasileñas) o a la Economía Solidaria. Mediadas por lógicas institucionales económicas y sociales, las cooperativas en especial, cuando ejercen sus actividades se distancian de la concepción utilitarista de emprendimiento a medida que permiten el desarrollo de su comunidad local (BURKE, 2010; HERAS-SAIZARBITORIA, 2014). Esa transcendencia de objetivos, según Leca, Gond y Cruz (2014), debe ser señalada por sus principios solidarios y gerenciales, que dominan las relaciones de mercado y sus fronteras organizacionales. Las autoras resaltan que el desequilibrio de dichos principios puede llevar a tensiones irreversibles, dado el desmantelamiento de valores sociales o por la importación de ideologías gerenciales sin su correcta adaptación al movimiento cooperativista.

Iniciado con los Pioneros de Rochdale en 1844, los principios que constituyen el cooperativismo moderno se despliegan en diferentes vertientes que luchan constantemente para evitar la degeneración de sus ideologías, puesto que las prácticas desarrolladas por algunas organizaciones se distancian mucho de los valores doctrinarios (CHENEY *et al.*, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). En Brasil principalmente, el cooperativismo dicho “tradicional”, instituido por la OCB, desde 1969 viene desarrollando únicamente cooperativas, a partir de un modelo de cooperativismo más empresarial, fundamentado en diferentes ramas de actuación, con organizaciones dotadas de estructurados mecanismos de gobernanza y herramientas de gestión cada vez más sofisticadas. El cooperativismo de la Economía Solidaria a su vez, considera diferentes formatos más allá de las cooperativas, ya que representa un cooperativismo popular fuertemente articulado a partir de la década de 1990 por pequeños grupos productivos como medio de supervivencia de diferentes grupos marginalizados en el mercado formal de trabajo (FRANÇA FILHO, 2011; SINGER, 2002; WELLEN, 2012). Independientemente del formato, ese movimiento cooperativista anhela la articulación productiva a partir de emprendimientos que enfrenten el modelo capitalista y permitan el desarrollo socioeconómico de los grupos a partir de la autogestión.

En tesis, el movimiento cooperativista predica que la gestión de las cooperativas deba ser balizada por el equilibrio entre sus vertientes económicas y sociales, no permitiendo que uno de los lados sobresalga. Conforme señalado por Audebrand (2017), estos emprendimientos conviven con innumerables tensiones paradoxales que, por más

²Café; hierbas aromáticas y especias e infusiones de hierbas; fruta fresca; miel; nueces; semillas y frutos oleaginosos; pulpa y; jugo de frutas.

contradictorias que sean sus lógicas de actuación, en todo momento se compenetran, luchando diariamente para consolidarse como asociación democrática y emprendimiento económico. Para el autor, las paradojas de performance son parte de ese complejo mecanismo de gestión que sufre con las tentaciones de, o desarrollar un mecanismo más objetivo, guiándose en robustas métricas de desempeño, como las de más organizaciones mercantiles, o en mecanismos sociales más complejos, donde se reduce esa visión utilitarista de eficiencia y se incorporan valores sociales.

Dada la naturaleza paradójica que dichas organizaciones habitan, reflexionar constantemente sobre su actuación a favor de una acción performativa volviéndose necesaria para que no sean replicadas prácticas instrumentales que sofoquen su reflexividad democrática (KING; LAND, 2018). Así siendo, la concepción de Performatividad Crítica desarrollada por Spicer et al. (2009) se aproxima de los dilemas paradójicos enfrentados por las cooperativas, una vez que para los autores, ese concepto puede ser caracterizado como la:

[...] intervención activa y subversiva en los discursos y prácticas gerenciales. Esto se alcanza a través de la afirmación, cuidado, pragmatismo, involucramiento con potencialidades y una orientación normativa. El compromiso con teorías de gerenciamiento brinda una manera de que los Estudios Críticos de Gestión (ECG) creen cambios sociales por medio del compromiso productivo con teorías específicas de gerenciamiento. (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, p.538, traducción propia).

Esa intervención activa y subversiva recomendada por los autores sugiere que sean cuestionadas las micro prácticas gerenciales, constantemente adoptadas y dichas como verdaderas, tanto en la literatura como en el cotidiano de las organizaciones. Sin embargo, para que realmente ocurra una reflexión crítica del *modus operandi* funcional, una argumentación constructiva y no despreciativa trazada en los estudios críticos de gestión pueden indicar caminos para una actuación más reflexiva y menos determinística (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2016).

Según Aggeri (2017), la propuesta de los estudios de performatividad es comprender la realidad no como algo concreto, pero como algo construido a partir de intervenciones pragmáticas e intencionales. La propuesta actual de performatividad hereda las contribuciones de John Langshaw Austin en sus estudios sobre la performatividad en los actos de habla, de Michel Callon sobre los procesos de actuación de las teorías económicas y, de Judith Butler a cerca de la

construcción de identidad a través de actos performativos de los individuos (AGGERI, 2017; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009). De esa manera, el entendimiento de esa performatividad en las organizaciones puede convertirse en algo posible a partir de tres elementos: 1) de los actos elementares de lenguaje (habla, escrita y métricas) reproducidos repetidamente en contextos específicos; 2) de los dispositivos de gestión, que direcciona la conducta de los gobernados a partir de acciones estratégicas y; 3) de los mecanismos de gobernanza que impulsan a los miembros internos para una transformación de la realidad (AGGERI, 2017).

En lo que se refiere a los emprendimientos cooperativos, la intervención de los cooperados en las prácticas del cotidiano organizacional puede impulsar a sus miembros, a constantemente reflexionar y cuestionar críticamente la forma en que el emprendimiento se realiza para producir su propia realidad, en el caso de las demandas e imposiciones del mercado (AUDEBRAND, 2017), enalteciendo más allá de las prácticas mercadológicas, la vertiente social que fundamenta el emprendimiento (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). De manera complementaria, la concepción de la performatividad crítica arroja luz sobre la necesidad de una tomada política de sus miembros, en el sentido de direccionar a la organización a los reales deseos de sus cooperados y no a apenas transformarse en un *player* estratégico en una red, que impulsa sus vínculos para atender ciegamente las imposiciones mercantiles (CEZAR, 2018).

Del punto de vista de los Estudios Críticos de Gestión las reflexiones académicas contribuyen para esa intervención activa como lo propuesto por Spicer et al. (2009), no obstante, algunos autores (FOURNIER; GREY, 2000; GOND et al., 2016) resaltan la dificultad de una propuesta realmente crítica al *mainstream* funcional. Esa tesis es reforzada por Cabantous et al. (2016) y King (2015), pues el proyecto de performatividad crítica aún demanda un cambio estructural y reflexivo de los valores adoptados por sus miembros, contruidos a partir de los espacios dialógicos.

A pesar de las limitaciones, el proyecto reflexivo de performatividad crítica en las cooperativas viene siendo pauta de varios estudios (AUDEBRAND, 2017; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Tales contribuciones destacan respectivamente la complejidad de definición de una pauta verdaderamente crítica ante tantas tensiones paradójicas; la necesidad de motores de performatividad para impulsar a las cooperativas para que formen y desarrollen de hecho una orientación crítica y; la dificultad para el rescate y mantenimiento del proyecto crítico por los mecanismos democráticos en

grandes cooperativas. En esa nueva onda de los estudios críticos de gestión, las miradas hacia las cooperativas en nuevas concepciones teóricas hace justicia al enredo de pautas que dichos emprendimientos ofrecen para la construcción del campo y que tiene potencial para inaugurar innúmeros debates (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

4 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El estudio se apoya en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio e interpretativo, fundamentado en la triangulación de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y documentos para construcción del estudio de caso. La exploración de la investigación por ese camino se transformó en algo esencial para construir y reconstruir la realidad subjetiva expuesta por los sujetos (BANSAL, PRATIMA, KEVIN, 2011; CRESWELL, 2013; STEBBINS, 2001), a partir de experiencias e interacciones con la organización estudiada y con las particularidades del movimiento del comercio justo donde el grupo productivo estudiado está inserido.

El estudio de caso fue realizado durante dos años (2017 y 2018) en la Cooperativa de los Caficultores del Sur del Estado de Espírito Santo (CAFESUL), ubicada en la ciudad de Muqui, región Sur del Estado de Espírito Santo. El municipio posee, según los datos del último censo en 2010, 14.396 habitantes, siendo 64,7% residentes en el área urbana y 35,3% residentes en el área rural (IBGE, 2018). La organización fue creada en 1998, es parte del modelo de cooperativismo de la OCB, tiene cerca de 150 cooperados, 11 funcionarios y se unió a la certificación de Fairtrade en 2008. Actualmente, la organización es la única cooperativa de productores de café, certificada por Fairtrade en Espírito Santo y la primera de Brasil certificada con el café de variedad Conilon (FLOCERT, 2018a).

Por representar un caso único en Brasil, el interés por la investigación de esa organización partió de la suposición de que la realidad vivida por sus miembros es parte de un universo muy particular como organización (STEBBINS, 2001). Este escenario es explicado por la particularidad del producto (el café de la especie Robusta y variedad Conilon) que es visto como inferior a la otra especie (el café Arábica) (FONSECA et al., 2015) y por la dificultad de desarrollo de una orientación más crítica, ya que existe una tendencia para que la organización se homogenice a las prácticas de las organizaciones estrictamente comerciales dado el propio perfil de la caficultura que es dominado por emprendimientos altamente comerciales y regulados por reglas agresivas de mercado.

Para la comprensión de esa realidad fueron desarrolladas 46 entrevistas con miembros de la cooperativa (funcionarios, consejeros y cooperados), de las organizaciones de apoyo y capacitación (miembros de la OCB-ES, INCAPER, SEBRAE y SENAR), de las organizaciones coordinadoras (miembros de BRFAIR y CLAC), del gobierno estatal (representantes de la Secretaría de Agricultura, Suministro, Acuicultura y Pesca de Espírito Santo - SEAG) y local (miembros da Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente y Alcalde municipal), de las instituciones financieras locales (Banco do Brasil, SICOOB y CRESOL) y de los *traders* (representantes de dos empresas que comercializan el café de CAFESUL). Las observaciones fueron desarrolladas en las instalaciones de la cooperativa, en las propiedades rurales de los agricultores y en algunas cafeterías de la ciudad de Vitória-ES. Respecto a los documentos fueron utilizadas actas de reuniones y estatuto social, además de documentos normativos de FLOCERT y CSC (Currículo de Sustentabilidad del Café).

Las entrevistas, los diarios de campo producidos a partir de las observaciones y los documentos fueron analizados con auxilio del software Atlas.ti® fundamentando en el análisis de contenido para interpretación de los datos. La operacionalización del análisis ocurrió a partir de tres momentos: 1) Lectura Flotante de los datos (lectura de todo el material recolectado y producido); 2) Codificación descriptiva (creación de los primeros códigos a partir de fragmentos del material); 3) Categorización analítica (aproximación de los códigos comunes y creación de categorías que describieron el conjunto de códigos) y 4) Categorización teórica (aproximación de las categorías analíticas al cuadro teórico de la investigación).

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 La formación de la red a partir de los momentos vividos por la cooperativa

El surgimiento de CAFESUL sucedió en medio de innumerables demandas de los productores rurales de Muqui, que inseridos en una ciudad pequeña, con pocos recursos tecnológicos, vieron a lo largo del tiempo la producción de café ser vendida a bajo costo para los intermediarios de la región. La ciudad se desarrolló en el entorno de una línea de tren, que por años facilitó el trabajo de los intermediarios, para filtrar el café que compraban directamente de los productores y lo revendían. Esa práctica, sin embargo, inviabilizó por cierto tiempo la formación de asociaciones y cooperativas en el municipio. Solamente en 1998 la unión

de los productores llevó a la constitución de CAFESUL, como evidenciado en las líneas abajo:

[...] La cooperativa surgió en 1998, con un grupo de 20 productores de Muqui principalmente y la intención era realmente comercializar en conjunto, verdad, y comprar en conjunto. Solo que de 1998 a 2002 ella se mantuvo prácticamente estancada, es decir, existía en el papel, pero no existía funcionando. De 2002 em adelante hubo hasta una discusión en aquella época sobre el cierre o no de la cooperativa. De ahí un grupo lo asumió, un grupo de productores resolvió hacerse cargo, entonces, yo ya era parte para ver si ella empezaba a caminar [...]. (Presidente).

[...] La idea era crear un mercado alternativo [...]. (Cooperado 1).

La cooperativa fue desarrollada ya en el formato del cooperativismo de la OCB, asumiendo el número mínimo de 20 socios exigidos por la legislación, cuando la propuesta fue vista, inicialmente, con mucha desconfianza por el público local. Desde su constitución, el foco, de hecho, fue la compra conjunta y el acceso a un mercado alternativo como evidenciado en las declaraciones, pues el mercado tradicional de café Conilon siempre fue considerado en la región, como de bajo valor agregado y dominado por los intermediarios.

Las dificultades iniciales que llevaron al estancamiento de la cooperativa de 1998 a 2002, son reflejos del perfil de gestión del antiguo Consejo de Administración que veía una propuesta muy comercial para CAFESUL. Esta propuesta, no obstante, no coadunaba con los reales intereses de los productores que deseaban un otro tipo de emprendimiento, como evidenciado en la declaración abajo:

[...] él [*el antiguo gestor*] tenía una visión muy grande y él pasaba un poco de eso para los socios, de que esto se iba a transformar en una mega cooperativa y no es así. Si nosotros somos pequeños, la cooperativa tiene que ser pequeña, si nosotros somos un grupo de socios de bajos ingresos, de baja producción porque nuestros límites son limitados en el caso, hay que ser también una cooperativa pequeña, pero ella tiene que ser autosustentable, aquí para el movimiento de ella y también la vida de quien está allá en el campo. [...] (Cooperado 5).

Es notable en la declaración del cooperado la insatisfacción con los rumbos que la cooperativa seguía, mientras se acercaba a la propuesta de una empresa mercantil que continuaría la actividad de simplemente revender el café de los productores, no agregando nada de diferente en beneficio del

tan deseado mercado alternativo. Esa posición más comercial es corroborada en la declaración de uno de los funcionarios:

[...] al inicio nosotros ya estábamos empezando a ver la cooperativa más como un intermediario de café, más como un comerciante de café y no veíamos mucho más que ofrecer al productor [...] nosotros íbamos a ser una a más ahí en el mercado y ese mercado de café, de la manera en que íbamos, terminaría siendo tragado por las grandes empresas [...] (Funcionario 7).

Con la intención de reconstruir la propuesta original de una organización diferenciada que huyera de la figura de los intermediarios, un nuevo Consejo de Administración fue elegido y junto a él fue agregada la propuesta de certificación Fairtrade. La propuesta para la certificación de CAFESUL surge a partir de la indicación por un miembro ligado al poder público municipal en un período turbulento de cambio de postura de la organización, tanto para sobrevivir, como para intentar posicionarse nuevamente como emprendimiento.

Al participar de charlas y eventos promovidos directamente por miembros de la FLO, los propios miembros de CAFESUL percibieron que la propuesta del comercio justo se alineaba con los intereses de la organización. La propuesta del comercio justo en estructurar la perspectiva económica, social y ambiental en todo el sistema de producción, distribución y consumo del café era posible de ser desarrollada en la organización, puesto que muchas de las exigencias ya eran realizadas por los productores antes de que se conocieran las normas.

De esa manera, a partir de 2008 la cooperativa inicia el proceso de certificación, causando algunas tensiones internas, teniendo como objetivo la adecuación a las normas Fairtrade como destacado en la declaración abajo:

[...] fue el momento más complejo de la cooperativa porque ella tenía 540 cooperados y pasó para 127 [...] visité a esas personas con un formulario en la mano preguntando si él quería aceptar aquellas normas de certificación, si él entraría con aquello en su propiedad o no, en caso de que dijera que no, que habría mucha dificultad, él firmaría un término desistiendo de ser cooperado (Miembro del INCAPER)

Por la declaración del miembro del INCAPER que en esa época era funcionario de la cooperativa, ese complejo proceso de certificación creó algunos conflictos internos, reduciendo en 24% el volumen de cooperados, pero permitió separar de hecho quien tuviera el interés de invertir en el nuevo formato de organización.

A pesar de dichas tensiones CAFESUL obtuvo la certificación Fairtrade, insiriéndose en una red más amplia que, políticamente, pasó a estructurar sus intereses políticos, sociales, comerciales y estratégicos. Esa inserción posibilitó también la vinculación a BRFAIR que, por medio de sus instancias democráticas con los demás miembros de emprendimientos certificados en Brasil, permite en trabajo conjunto con CLAC, articular los intereses locales y alinear las normas estipuladas por FLOCERT a la realidad nacional, además de garantizar el fortalecimiento de la Red Café. En esa red, la FLO es la responsable por definir las normas de certificación y los mecanismos de apoyo a los productores. FLOCERT a su vez es la responsable por inspeccionar, certificar y auditar las organizaciones de productores y comerciantes (FAIRTRADE, 2019).

De forma ampliada, la inserción en el Sistema Fairtrade permitió que el deseo de los productores de CAFESUL fuese atendido, pues conectó la cooperativa directamente a los *traders*. La cooperativa aún no dota de infraestructura suficiente para realizar la exportación directa, haciendo necesaria la venta para los *traders* certificados. Dichos *traders* fijan parámetros sobre el precio de compra del café Conilon a partir del mayor valor: el pago por el mercado (a partir de la cotización de la Bolsa de Londres) o el precio mínimo estipulado por FLOCERT. El precio mínimo es un mecanismo de seguridad que garantiza que los costos de producción sean pagados y que el productor no venderá su café a precios irrisorios. En esos valores pagados, Fairtrade estipula un valor fijo (remunerando más allá del valor pagado por los productos) conocido como Premio Fairtrade, cuya aplicación en cuanto a su uso es decidida democráticamente y formalizada en el Plan de Desarrollo del Comercio Justo (PDCJ) (FLOCERT, 2019).

Como la cooperativa a través del tiempo expandió sus actividades y se estructuró a partir del aumento del volumen de ventas de café y uso del Premio Fairtrade, innúmeros socios también se volvieron necesarios. Cada socio adquiere una función específica y que coincide con los intereses de la organización que democráticamente define sus rumbos en asamblea, junto con los cooperados y consejeros. Entre los principales socios se puede destacar inicialmente las esferas de gobierno municipal y estatal, responsables por propiciar el acceso a recursos por medio de enmiendas parlamentarias para financiamiento de la infraestructura de la cooperativa. Complementariamente las instituciones financieras locales (Banco do Brasil, CRESOL y SICOOB) actúan en el fomento al crédito a los productores, fomento a proyectos de infraestructura de la cooperativa (vía Fundación Banco do Brasil) y principalmente permiten

el acceso de los productores a políticas públicas de crédito como el PRONAF. En la misma medida, organizaciones de apoyo ligadas al Sistema S como el SENAR-ES, SEBRAE y el SESCOOP-ES, además del INCAPER que está dirigido para la Extensión Rural son responsables directos por la capacitación con respecto a los procesos productivos, las prácticas de gestión y la capacitación en cooperativismo.

Tanto las esferas de gobierno como las instituciones de apoyo y capacitación trabajan en parceria con la OCB-ES en el fomento a recursos para la organización o para la capacitación. De forma indirecta las capacitaciones ofrecidas por las diferentes instituciones preparan a la organización para la adecuación a las normas que son auditadas por FLOCERT y acompañadas por CLAC. Además de eso, las capacitaciones permiten que los productores y la propia cooperativa se organicen mejor y ofrezca a los *traders* un café de mejor calidad.

La red formada por estos múltiples actores descritos, está dispuesta en la Figura 1.

Por la Figura 1 es posible notar que las relaciones establecidas directamente están expresas por las flechas continuas y las relaciones indirectas están expresas por las flechas de puntos.

5.2 Resistiendo a las presiones institucionales para garantía de equilibrio

La estructuración de la red anteriormente delineada crea un sistema que, como mencionado por Viegas (2012, p.119), depende directamente “de una visión alternativa con respecto a la visión tradicional del sistema económico basada en expectativas positivas en cuanto a los valores - como reciprocidad, confianza y reputación - muchas veces sobrepuestos por el oportunismo”. El desequilibrio típico de esas organizaciones, se hace presente en CAFESUL, a la medida que presiones institucionales oscilan el emprendimiento algunas veces para una vertiente más económica, estimulada por los *traders*, otras veces para una vertiente más política, estimulada por las esferas de gobierno.

Los *traders* son representados actualmente por dos grandes empresas de café que también son certificadas por Fairtrade. Con sedes respectivamente en São Paulo y en Paraná, dichas empresas tienen una oficina local en Vitória-ES, cuyo objetivo es identificar y certificar las características del producto entregado a ellos y los posibles mercados consumidores. Sin embargo, como el mercado consumidor determina características propias de calidad, los *traders* intentan a todo costo incentivar mejores patrones de calidad a los productores, como ejemplificado en las declaraciones abajo:

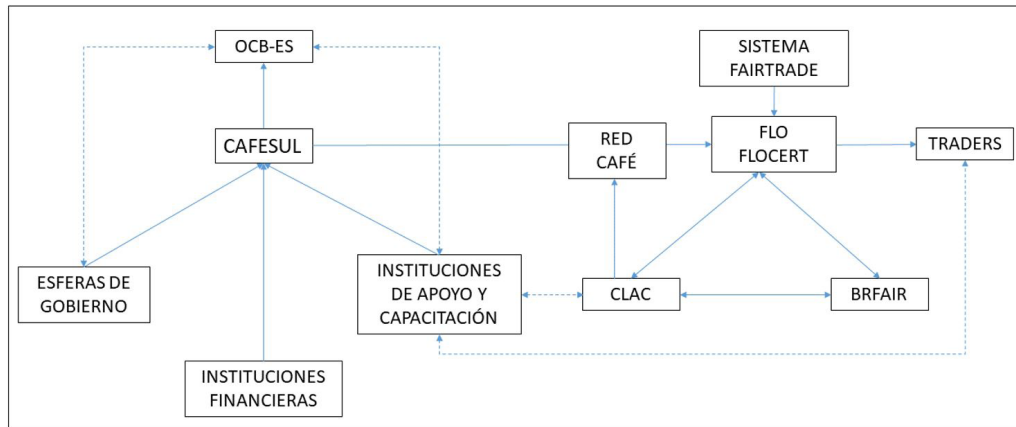


FIGURA 1 – Red formada por la cooperativa a partir de Fairtrade

Fuente: Elaborado por los autores (2019)

[...] Yo creo que la certificación debería venderse más en el mercado, por lo menos es lo que parece, porque, por ejemplo, si fuera comercial, otras cooperativas lo estarían haciendo también. Entonces, yo entiendo que una parcela de falla está en Fairtrade realmente, de quien hace la certificación [...] entonces, yo creo que existe una falla también en ese proceso, tal vez por la calidad, no sé. Yo creo que calidad es uno de los caminos ¿Usted ya hizo café de calidad, usted sabe qué es hacer Conilon de calidad y donde es que se mete [sic] el café? Es difícil [...] (Trader 1).

Por las declaraciones del *trader* y por las extensas conversaciones y observaciones de campo, el café Conilon de calidad aún representa un tabú para el mercado, que asocia dichas características más al café Arábica. Los motivos de la compra de ese café por los *traders* no están asociados a los criterios de justicia estipulados por Fairtrade, pero, el hecho de que sean certificados y constantemente auditados asegura prácticas leales con los productores. No obstante, a pesar de que crean ser “difícil” producir el Conilon de calidad, ellos comercializan todo el café, filtrando para la exportación y para industria nacional de soluble.

Además de presionar a la cooperativa y consecuentemente a los productores para que alcancen un patrón de calidad que no está estipulado por Fairtrade, pero es demandado por los *traders* en respuesta al mercado, esos actores también presionan a la organización para que cambie sus características de producción. Para los *traders* sería ventajoso que la cooperativa inicialmente cambie de variedad y produzca el café Arábica, además de aumentar su cuadro social ampliando sus actividades para otras ciudades.

La cooperativa, sin embargo, resiste y defiende la identidad de productora de café Conilon de calidad, aunque esa tarea sea cargada de prejuicios. Cambiar la imagen frágil del Conilon no es tarea muy fácil. Esa ruptura de paradigmas es una bandera que la cooperativa levanta diariamente, principalmente en los eventos que participa, intentando desconstruir la imagen negativa alrededor de su producto. En las observaciones realizadas durante la reunión de revisión de las normas Fairtrade fue posible notar como es complejo buscar reconocimiento como una organización certificada productora de Conilon, frente a las demás organizaciones productoras de café Arábica:

[...] Al final del encuentro, todos fueron para la Cafetería Escola da UFLA para degustar los cafés de los asociados de BRFAIR. En la cafetería, durante toda la semana ocurrió la semana del comercio justo y los cafés certificados fueron ampliamente divulgados y comercializados. Llegando a la cafetería él [presidente], entusiasmadamente, indicó que todos probaran los cafés Póde Mulheres y el Casario. Muchos, curiosos decían: - Ah, ese lo quiero ver. Aparentemente les pareció extraño el café Conilon especial en medio de los demás cafés Arábica. Uno de los productores probó y dijo: - Oh, sabe a maní tostado. Aparentemente no le gustó mucho. Otros sorprendidos, elogiaban mucho el café [...] (Diario de campo 8).

El fragmento extraído del diario de campo evidencia como es difícil buscar legitimidad en un grupo donde el mercado accedido es diferente de los demás, a pesar de compartir los mismos intereses a respecto del producto.

La actuación de la cooperativa al defender la identidad de sus productores señala la propuesta diferenciada del emprendimiento que, por más seducida a las apelaciones rentables del mercado, no sucumbe a la totalidad de sus deseos. Como los patrones de calidad son estipulados, la cooperativa ofreció subsidios para que sus productores busquen alcanzarlos, pero, tiene consciencia de que no cambiará su perfil de actividades y su cultura de producción para atender los intereses particulares. Por luchar por el rompimiento de paradigmas del café Conilon, ella lanzó dos marcas propias de café, uno producido por mujeres (PóDe Mulheres) y otro que lleva las características culturales de las casas coloniales de la ciudad (Casario).

En lo que respecta a las esferas de gobierno, por mediar la recaudación de fondos para la cooperativa, principalmente por vía de enmienda parlamentaria, esas cobran una actuación pública, como destacado en la declaración abajo:

[...] CAFESUL es una cooperativa tanto en una visión privada como pública, *case* en el Espíritu Santo. Ella ha recibido muchas enmiendas parlamentarias, tanto de equipos, como hasta recibió recientemente, yo que firme una industria de proceso de tostado de café, a través de enmienda parlamentaria, pero eso solo es hecho porque las personas ven un trabajo muy bien hecho por él [*presidente*] y por el equipo de CAFESUL. Porque el dinero público es un dinero muy caro para que lo pongamos en la mano de las personas que no tienen el compromiso de dar respuestas a la sociedad [...] (*Subsecretario de la SEAG*).

Por el análisis del Subsecretario, la cooperativa representa un ejemplo para el estado que justifica la inversión, sin embargo, es vista también como una prestadora de servicio público. A pesar de menos expresiva como las presiones de los *traders*, esa cobranza lleva a la cooperativa a tener que ofrecer servicios a los no cooperados (como observado en varias charlas y entrenamientos), por medio de la oferta de cupos para la participación de productores rurales locales a los entrenamientos y charlas de la organización, cumpliendo de esa manera exigencias del poder público.

5.3 Los impulsos cedidos para actuar en la red

Frente a las innúmeras influencias que recibe a partir de los intereses de los actores de la red formada, la cooperativa busca resistir en sus prácticas organizacionales y culturales, desarrollando de esa forma su orientación crítica. Se puede decir que la orientación crítica en el

emprendimiento es desarrollada por dos “motores de performatividad crítica”. De acuerdo con Leca, Gond y Barin Cruz (2014), Los motores de performatividad crítica son definidos como un mecanismo que produce cuerpos de conocimiento alternativo responsables por impulsar los diferentes miembros de las cooperativas para que reflexionen sobre formas de gestión más críticas, donde el proceso de trabajo, las relaciones desarrolladas y sus diferentes sentidos puedan ser analizados constantemente a favor del equilibrio entre sus lógicas de actuación.

Siendo las cooperativas una propuesta de organización alternativa para las prácticas convencionales de gestión (CEZAR, L.; FANTINEL, 2018), los motores de performatividad crítica actúan de forma que resguardan sus principios y sus prácticas específicas, ya que ellas se encuentran en un escenario económico pulsante (CHENEY *et al.*, 2014). Dichos motores, a pesar de estimular la creación de las cooperativas a partir de modelos predefinidos (requisitos legales, normas y procedimientos de órganos gubernamentales o basados en otros emprendimientos de la misma naturaleza), permiten adaptaciones a esas estructuras, creando mecanismos para que los ideales cooperativistas sean mantenidos, desarrollando de esa forma, redes de intercooperación (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Esas redes replican su orientación y su forma de gestión, permitiendo que el rendimiento no se resuma a las prácticas individuales restrictas apenas a una organización, pero que circulen entre la red (FLECHA; NGAI, 2014). La orientación de la intercooperación, como principio cooperativista, se desarrolla como un efecto positivo de los motores de performatividad crítica, que refuerzan este y los demás principios, además de equilibrar las lógicas económicas y sociales de la organización.

De esa forma, se puede encontrar dos motores de performatividad crítica en CAFESUL: un motor endógeno representado por el sistema OCB-ES y un motor exógeno representado por Fairtrade. Ambos ejercen tres papeles fundamentales para desenvolvimientos más críticos en la organización: 1) Papel de Facilitación; 2) Papel Relacional y; 3) Papel de Gestión del Conocimiento (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

El *papel de facilitación* desempeñado por la OCB-ES como motor de performatividad crítica está relacionado con el desarrollo de una metodología propia para fomento de cooperativas, permisibles por la Ley nº 5764/71. Al desarrollar CAFESUL desde su constitución en los moldes del cooperativismo tradicional, la OCB-ES tuvo potencial para implementar una metodología específica para articulación del grupo productivo de la

organización, instituyendo mecanismos que permitieran la transferencia de conocimiento sobre el cooperativismo para el grupo. La OCB-ES acompaña a CAFESUL desde su constitución, trabajando directamente en la alineación de la organización tanto respecto a sus directrices económicas, como a las sociales, a partir de una ideología específica. Como señalado por Leca, Gond y Barin Cruz (2014), la producción de un conocimiento alternativo para las especificidades del sistema cooperativista permite no solamente reducir los excesos gerenciales derivados del capitalismo, pero modificar la forma de hacer gestión a partir de su actuación democrática.

De forma análoga, el papel de facilitación ejercido por Fairtrade permitió que la cooperativa se insiriera en un conjunto de normas y procedimientos que fortalecieron los principios cooperativistas en la organización. Al celar por la gestión democrática en el emprendimiento, Fairtrade posibilita que los miembros de la organización construyan juntos el PDCJ, que se ha transformado en guía para la gestión de la cooperativa. Esa valoración de la gestión democrática como requisito auditado por la certificación garantiza que las cuestiones sobre el cooperativismo sean transferidas a los cooperados, a partir de una metodología puntual implementada a cada año de certificación. Esa metodología representa, como señalado por Aggeri (2017), formas concretas de actos elementares de lenguaje, expresos por medio de la escrita, en el cual la agencia envuelta para su implementación en el cotidiano organizacional permite transformar la realidad de sus miembros, en el caso, los productores rurales.

El *papel relacional* desarrollado por la OCB-ES está ligado a la posibilidad de articulación de CAFESUL en una red de cooperativas inseridas en el mismo sistema. Al afiliarse a la OCB-ES, automáticamente la cooperativa es parte de un sistema organizado que la promueve en todas sus dimensiones y permite, de forma puntual, la conexión de ella con organizaciones del mismo sector. Además de inserir a la cooperativa en un amplio sistema, la OCB-ES, por medio de los eventos que desarrolla o de los eventos externos donde incentiva la participación de los miembros de CAFESUL, permite que la organización se conecte con el escenario cafetero y, especialmente, con el escenario de las cooperativas de café brasileñas. Esa red formada, interna y externa posibilita a la organización no solo la identificación de nuevos mercados y el conocimiento de nuevas tecnologías de producción, pero la comprensión de los mecanismos utilizados por las demás cooperativas de la misma rama para evitar la deriva de la misión social (BATTILANA; LEE, 2014).

El papel relacional se puede ver en el desarrollo de la red de productores Fairtrade, establecida por BRFAIR por Red Café desarrollada por CLAC. Dado que la metodología Fairtrade es universal y específica apenas para el producto donde la cooperativa tiene la certificación, CAFESUL, al certificarse, forma parte de una amplia red de organizaciones certificadas. Participando en esta red, la cooperativa internamente forma parte de un grupo cuyas demandas, orientaciones, deliberaciones y reglas son discutidas colectivamente por la articulación con BRFAIR, caracterizando, como señala Aggeri (2017), dispositivos de gestión que actúan estratégicamente para el éxito (o no) de las prácticas descritas. La articulación de CAFESUL en una asociación nacional de productores Fairtrade le permitió conocer la realidad de las demás organizaciones cafetaleras, permitiendo así compartir dificultades, prácticas de gestión y principalmente mecanismos de construcción democrática para la alineación de los objetivos sociales de la organización a los comerciales.

BRFAIR tiene el potencial directo de conectar a CAFESUL con otros cuerpos de conocimiento alternativo como las universidades (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Durante la investigación, BRFAIR estableció una alianza con investigadores de dos universidades (UFLA y UFV) con el fin de impulsar la investigación tanto en áreas específicas del cultivo de café como en la gestión de los emprendimientos certificados, como se registra en el siguiente documento:

[...] Finalizada la reunión, BRFAIR, UFLA y CLAC identificaron tres grandes líneas de trabajo que podrían ser desarrolladas como Proyectos: 1 - Cambio Climático / Producción Orgánica, 2 - Gestión de Cooperativas / Asociaciones (incluyendo Planificación Estratégica) 3 - Estudio de Mercado Interior (Potencial de Mercado Fairtrade junto con el Perfil de los Consumidores y - cómo desarrollar el mercado interior centrado en el consumo de cafés Fairtrade) [...] (BRFAIR, 2018, p.3).

Cada una de estas alianzas permite producir nuevas formas de conocimiento alternativo para que CAFESUL mantenga su orientación crítica y no tenga que adoptar dispositivos de gestión que no consideren su naturaleza paradójica (AGGERI, 2017; AUDEBRAND, 2017).

Con la articulación en red, las cooperativas insertadas en el sistema OCB-ES y en el sistema Fairtrade adoptan la misma metodología de gestión, permitiendo el ejercicio del rol de gestión del conocimiento como motor de desempeño crítico. En este sentido, este rol

puede entenderse en la perspectiva de Aggeri (2017), como un mecanismo de gobernanza que ilustra los cambios incrementales permisibles desde la intervención de la gestión. El conocimiento producido por OCB-ES se implementa tanto a través de su acción directa orientando a CAFESUL, como a través de la capacitación de cooperados, asesores y empleados que realiza el SESCOOP-ES. La metodología desarrollada a nivel nacional pasa a ser circulante entre las cooperativas del sistema, y cada rama está dotada de herramientas de gestión, entrenamientos, capacitación y lineamientos específicos. La propuesta de desarrollo que trae la OCB / SESCOOP-ES permite perfilar cursos de formación adecuados a la realidad de la organización, considerando sus peculiaridades de gestión, sus características de gobernanza y el perfil de la fuerza de trabajo.

Con respecto a Fairtrade, el rol de gestión del conocimiento se realiza desde el momento en que esta articulación en red permite la socialización del conocimiento implementada por las normas comunes a todos los emprendimientos (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Como a lo largo de los años de certificación, las normas han aumentado el rigor en relación a determinadas prácticas sociales, ambientales y económicas ejercidas por la cooperativa, los proyectos incluidos en BRFAIR son monitoreados por CLAC. CLAC trabaja en conjunto con BRFAIR, preparando a los productores rurales para las auditorías y permitiéndoles participar en la redefinición de normas. Este seguimiento y la posibilidad de participación democrática garantizan el mantenimiento de la estructura organizativa de la cooperativa, pues muestran a los productores que el desarrollo de normas se puede ajustar de acuerdo a la realidad que viven en su contexto local.

Así, a pesar de las presiones, la cooperativa logra desarrollar su propia performatividad crítica, pues cuenta con motores que la impulsan a llevar los temas sociales que marcan su identidad al centro de discusión, quitando la marginalidad que les dan a estos temas las organizaciones capitalistas (ALVESSON; SPICER, 2012). Este intercambio entre organizaciones a nivel local y global, construyendo un cuerpo de conocimiento alternativo y una forma de desempeño crítico, permite que la propuesta de motores de performatividad crítica alcance la relevancia pública defendida por Spicer, Alvesson y Kärreman (2016), porque articula el conocimiento teórico producido por las universidades, por el OCB-ES y por Fairtrade con el conocimiento práctico experimentado por los miembros de las empresas.

6 CONCLUSIÓN

El propósito de este artículo fue responder cómo la formación y articulación de redes de comercio justo contribuye para la performatividad de las cooperativas de productores de café. A partir del estudio se pudo notar que la formación de la red influye directamente si la cooperativa adopta o no una postura más comercial, más social o si habrá equilibrio. En el caso analizado hubo equilibrio, ya que, desde un inicio, la presencia de un motor de performatividad (OCB-ES) aseguró que la organización adoptara un modelo de gestión propio, adaptando sus particularidades y el deseo de acceder a un mercado alternativo, como demandado por los productores.

Asimismo, la articulación de la red de comercio justo de manera más amplia, con actores y roles bien definidos, a partir de la certificación Fairtrade, permitió expandir su forma de operación sin perder su identidad, resistiendo a innumerables presiones. El papel de articulación democrática proporcionado por las instancias Fairtrade permite a los cooperados reflexionar críticamente sobre su desempeño en la red y cuestionar las normas implementadas. Esta articulación democrática conduce a una reflexión activa sobre cómo llevar a cabo los objetivos de la organización en una dirección menos divisiva y monopolizadora (KING; LAND, 2018).

Este artículo avanza en la discusión de performatividad crítica propuesta por Spicer, Alvesson y Kärreman (2009, 2016), por evidenciar que en organizaciones alternativas como las cooperativas, esa propuesta desafía la proposición de simplemente cuestionar discursos y prácticas gerenciales como en las demás organizaciones ya investigadas. Por orientarse por motores de performatividad crítica (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014) las cooperativas inseridas en rede, se desempeñan críticamente en escenarios institucionalizados por reglas mercadológicas bien delimitadas como en el caso de Fairtrade. Aunque Fairtrade como certificación se configure como un mecanismo predeterminado y normativo que puede restringir la libertad de los sujetos en la organización, su metodología actúa en el sentido contrario, permitiendo la circulación y reflexión del conocimiento en red por los miembros presentes en su cadena. Sin embargo, incluso garantizando una homogeneización del producto entregado, dadas las demandas del mercado, no impide que las cooperativas demarquen su identidad.

A pesar de las limitaciones encontradas en esta investigación con respecto a las percepciones de los demás vínculos de la cadena (como, por ejemplo, la comunidad local, los

consumidores finales de café y los demás representantes de las instituciones que articulan la red), este artículo contribuye a las discusiones de redes de solidaridad en contextos particulares como las cooperativas. Se revela de este estudio, que el modo performativo de gestión, actuación e intervención en las pautas socioeconómicas y políticas de las cooperativas es un reflejo de las presiones que recibe de la red formada. Tales presiones, si no se reflejan críticamente, pueden comprometer el diseño crítico de estos emprendimientos y, en consecuencia, su propuesta alternativa de acción.

Estudios futuros pueden apuntar a la solidez de las relaciones presentes en la red, el papel de intervención de los socios no articulados en las instituciones y la existencia o no de asimetrías de poder por parte de los socios que las cooperativas recaudan. Al mismo tiempo, las investigaciones que exploran estos temas en redes no certificadas de comercio justo también pueden apuntar a nuevos desarrollos y discusiones más densas que contribuyan a la discusión de redes solidarias.

7 AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos los que respondieron a esta investigación, especialmente a los funcionarios, consejeros y cooperados de CAFESUL.

8 REFERENCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CEZAR, L. C. **Hibridismo organizacional e sua interface com a performatividade crítica: estudo de caso em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade do Espírito Santo**. 2018. 178 f. Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_12890_TESE LAYON VERS%C3O FINAL PARA DEP%D3SITO.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

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

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

- COLE, N. L.; BROWN, K. The Problem with Fair Trade Coffee. **Contexts**, v. 13, n. 1, p. 50–55, 2014.
- COTERA, A.; ORTIZ, H. Comércio Justo. In: ANTONIO DAVID CATTANI *et al.* (Org.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 344.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.
- EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.
- FAIRTRADE. **Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade**. Disponível em: <<https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- FLECHA, R.; NGAI, P. The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 666–682, 2014.
- FLOCERT. **A FLOCERT apoia negócios sustentáveis e está tornando o comércio global mais justo**. Disponível em: <<https://www.flocert.net/pt/>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- FONSECA, A. F. A. *et al.* O café Conilon. In: FONSECA, A. F. A.; SAKIYAMA, N. S.; BORÉM, A. (Org.). **Café conilon do plantio a colheita**. Viçosa: Editora UFV, 2015. p. 257.
- FOURNIER, V.; GREY, C. At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7–32, 22 jan. 2000. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700531002>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1–2, p. 245–275, 2011.
- FRIDELL, G. Fair trade and neoliberalism: Assessing emerging perspectives. **Latin American Perspectives**, v. 33, n. 6, p. 8–28, 2006.
- FRIDELL, M.; HUDSON, I.; HUDSON, M. With friends like these: The corporate response to fair trade coffee. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2008.
- GEIGER-ONETO, S.; ARNOULD, E. J. Alternative trade organization and subjective quality of life: The case of latin american coffee producers. **Journal of Macromarketing**, v. 31, n. 3, p. 276–290, 2011.
- GOND, J. P. *et al.* What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 4, p. 440–463, 2016.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 645–665, 2014.
- IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/608#resultado>>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- KHAREL, A.; MIDDENDORF, G. Is Fair Trade ‘Fair’? A Study of Handmade Paper Producers in Nepal. **Journal of Land and Rural Studies**, v. 3, n. 2, p. 253–273, 2015.
- KING, D. The possibilities and perils of critical performativity: Learning from four case studies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 255–265, 2015.
- KING, D.; LAND, C. The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. **Human Relations**, v. 71, n. 11, p. 1535–1557, 2018.
- LEARMONTH, M. *et al.* Moving critical performativity forward. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 251–256, 2016.
- LECA, B.; GOND, J. P.; BARIN CRUZ, L. Building ‘Critical Performativity Engines’ for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 683–712, 2014.
- OLIVEIRA, R. F. de; ARAÚJO, U. P.; SANTOS, A. C. dos. Efeito do Fair Trade na cooperativa de agricultores familiares de café de Poço Fundo, MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 211–225, 2008.

- PARANQUE, B.; WILLMOTT, H. Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 604–625, 2014.
- PEDINI, S. **Fair Trade: Alternativa Ao Mercado Convencional De Café E Processos De Empoderamento De Cafeicultores Familiares**. 2011. 174 f. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2011.
- RAYNOLDS, L. T.; MURRAY, D.; TAYLOR, P. L. Fair Trade coffee: Building producer capacity via global networks. **Journal of International Development**, v. 16, n. 8, p. 1109–1121, 2004.
- SCHMELZER, M. Marketing morals, moralizing markets: Assessing the effectiveness of fair trade as a form of boycott. **Management and Organizational History**, v. 5, n. 2, p. 221–250, 2010.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, v. 62, n. 4, p. 537–560, 2009.
- _____. Extending critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 225–249, 2016.
- STEBBINS, R. A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001.
- STENN, D. T. Comercio Justo and Justice. **Review of Radical Political Economics**, v. 45, n. 4, p. 489–500, 2013.
- STOREY, J.; BASTERRETXEA, I.; SALAMAN, G. Managing and resisting ‘degeneration’ in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 626–644, 2014.
- SYLLA, N. S. **The Fair Trade Scandal Marketing Poverty to Benefit the Rich**. London: Pluto Press, 2014.
- TIBURCIO, B. A.; VALENTE, A. L. E. F. O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos? Estudo de caso em Território Kalunga (GO). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 2, p. 497–519, 2007.
- VAIL, J. Decommodification and Egalitarian Political Economy. **Politics & Society**, v. 38, n. 3, p. 310–346, 24 set. 2010.
- VIEGAS, I. F. P. **Redes de comércio justo e solidário: organização, relações e valores**. 2012. 150 f. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Estadual de Campinas, 2012.
- WELLEN, H. A. R. **Para a crítica da economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Outras expressões, 2012.