



# Rivar

REVISTA IBEROAMERICANA DE  
VITICULTURA, AGROINDUSTRIA  
Y RURALIDAD

Editada por el Instituto de Estudios Avanzados  
Universidad de Santiago de Chile

# EFEITOS DO COMÉRCIO JUSTO EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS CERTIFICADAS NO BRASIL



*Effects of fairtrade on certified hybrid organizations in  
Brazil*

*Efectos del comercio justo en las organizaciones híbridas  
certificadas en Brasil*

**Enmily Bhárbara Martins dos Santos**  
Universidade Federal do Paraná  
Curitiba, Brasil  
ORCID [0009-0006-0832-3316](https://orcid.org/0009-0006-0832-3316)  
[enmilybharbarams@gmail.com](mailto:enmilybharbarams@gmail.com)

**Layon Carlos Cezar**  
Universidade Federal de Viçosa  
Viçosa, Brasil  
ORCID [0000-0003-2062-4593](https://orcid.org/0000-0003-2062-4593)  
[layon.cezar@ufv.br](mailto:layon.cezar@ufv.br)

**Volumen 13, número 40, 231-251, julio 2026**  
ISSN 0719-4994

Artículo de investigación  
<https://doi.org/10.35588/294qbf90>

## Recibido

2 de diciembre de 2024

## Aprobado

3 de noviembre de 2025

## Publicado

25 de julio de 2026

## Financiamento

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro concedido para a realização dessa pesquisa, mediante o projeto «Percepção dos efeitos gerados pelo fairtrade nas organizações certificadas sob a ótica dos produtores associados», na Fundação Arthur Bernardes

## Cómo citar

Martins dos Santos, E.B. y Cezar, L.C. (2026). Efeitos do comércio justo em organizações híbridas certificadas no Brasil. *RIVAR*, 13(40), 231-251. <https://doi.org/10.35588/294qbf90>

## ABSTRACT

The objective of this study is to examine how producers associated with Fairtrade-certified organizations in Brazil perceive the effects of certification on the hybrid operations of their enterprises. A quantitative exploratory-descriptive approach was employed to analyze the data gathered through a specifically designed survey targeting producers, cooperatives, and members from different organizations. The main findings indicate that fairtrade has acted within hybrid organizations as a mediator of their distinct dimensions, with significant results, enabling the development of their economic, social, and environmental logics. This study makes significant progress by proposing a vital methodological instrument for comprehending the diverse facets through which associations and cooperatives operate, in tandem with the imperative to foster simultaneous development of their hybrid projects.

## KEYWORDS

Fairtrade, hybrid organizations, certification, sustainability.

## RESUMEN

El propósito de este estudio es analizar cómo los productores asociados a las organizaciones certificadas en comercio justo de Brasil perciben los efectos generados por la certificación en la operación híbrida de los emprendimientos. Se utilizó un enfoque cuantitativo de carácter exploratorio-descriptivo para analizar los datos recopilados mediante una encuesta diseñada y dirigida a los productores, cooperadores y asociados de diferentes organizaciones. Los principales resultados señalan que el comercio justo ha actuado en las organizaciones híbridas como mediador de sus diferentes dimensiones, con resultados significativos, permitiendo el desarrollo de sus lógicas económicas, sociales y ambientales. Este estudio avanza al proponer un instrumento metodológico fundamental para comprender las diversas vertientes en las que las asociaciones y cooperativas operan, mediadas por la necesidad de desarrollar simultáneamente sus proyectos híbridos.

## PALABRAS CLAVE

Comercio justo, organizaciones híbridas, certificación, sostenibilidad.

## RESUMO

O objetivo desse estudo é analisar como os produtores associados às organizações certificadas pelo comércio justo no Brasil percebem os efeitos gerados pela certificação para atuação híbrida dos empreendimentos. Utilizou-se uma abordagem quantitativa de caráter exploratório-descritivo para a análise dos dados obtidos mediante uma enquête construída e direcionada para os produtores, cooperados e associados de distintas organizações. Os principais resultados apontam que o comércio justo tem atuado nas organizações híbridas como mediador de suas distintas dimensões, com resultados significativos, permitindo o desenvolvimento de suas lógicas econômicas, sociais e ambientais. O estudo avança ao propor um instrumento metodológico fundamental para compreender as diferentes vertentes que as associações e cooperativas atuam, mediadas pela necessidade de desenvolvimento de seus projetos híbridos de forma concomitante.

## PALAVRAS-CHAVE

Comércio justo, organizações híbridas, certificação, sustentabilidade.

## Introdução

Diversos fatores de desequilíbrio ambiental têm trazido à tona a necessidade de as atividades humanas serem pautadas não somente na economia, mas sim no bem-estar social e ambiental (Ghali, 2023). Hoje, a certificação ambiental dos processos produtivos é um dos temas de cobrança constante, já que o consumo está se tornando cada vez mais ético e consciente (Ghali, 2021; Da Re et al., 2020).

Devido a isso, o comércio justo surge como proposta para dar visibilidade a pequenos grupos marginalizados como produtores e intermediários que frequentemente sofrem desigualdade de renda e trabalho, frente ao sistema de comércio convencional (Gohary et al., 2023; Raynolds, 2020). Essa proposta originária de um comércio mais ético envolve relações pautadas em solidariedade, porém em um nível econômico, na qual visa relações mais equitativas (Mili e Ferro-Soto, 2023; Stenn, 2013).

Os selos de certificação foram instituídos com a proposta de auxílio à comercialização internacional, principalmente dos produtores do Hemisfério Sul, garantindo a estes preços justos pelos seus produtos, além da inserção de padrões éticos, sustentáveis e condições de vida mais dignas (WFTO, 2020). Atualmente, as organizações brasileiras de produtores que fazem parte do sistema de comércio justo se enquadram no formato de cooperativas, associações ou fazendas agrícolas que são geridas de forma democrática por todos os associados e cooperados que fazem parte da instituição. Esse modelo de organização se enquadra na visão de hibridismo organizacional, o qual pode ser compreendido por meio de três correntes que formam a identidade híbrida da organização (Battilana e Lee, 2014).<sup>1</sup>

Em razão das diversas lógicas institucionais características de organizações híbridas como o econômico, social e ambiental, as organizações que apresentam caráter coletivo só poderão ser consideradas híbridas se adotarem os mecanismos de governança que as possibilitem e atuem de forma simultânea nessas lógicas institucionais (Valentinov e Fritzsche, 2007). É fundamental que a atuação das organizações esteja em paridade ao projeto híbrido estabelecido por elas, visto que esse projeto pode se fortalecer ou enfraquecer e impactar no desenvolvimento socioeconômico dos membros (Cezar e Rosa, 2022).

Diante do exposto, esse estudo busca responder ao seguinte problema: como os produtores cooperados e associados às organizações certificadas pelo comércio justo percebem os efeitos gerados pela certificação para atuação híbrida dos empreendimentos? A justificativa primordial se dá pelo fato de que o comércio justo busca como propósito melhorar as condições de comercialização que prezem por um comércio mais justo, ético, sustentável e solidário, elevando os produtores marginalizados pela sua inserção em grandes mercados (Guevara-Rosero et al., 2024;

1 Segundo Battilana e Lee (2014) as três correntes que são fundamentais para a caracterização de uma organização como híbrida são identidade organizacional, formas organizacionais e lógicas institucionais.

Wiranthi et al., 2024; Fairtrade, 2019). Dessa maneira, à medida que essas organizações atuam de maneira híbrida pela busca das múltiplas lógicas institucionais, há o fator potencializador dos instrumentos econômicos e democráticos dentro da esfera dessas organizações e a promoção dos reais interesses da comunidade local como um todo (Bauwens et al., 2020). Sendo assim, busca-se a compreensão das particularidades dessas organizações híbridas, como as cooperativas, e seu constante desafio para o equilíbrio de suas múltiplas lógicas institucionais.

## Referencial teórico

Nessa seção são apresentados os dois prismas teóricos onde se desenvolve o artigo. O primeiro versa sobre o comércio justo e seus principais desdobramentos para o desenvolvimento dos produtores, de suas organizações e de suas comunidades. O segundo volta-se para delimitar o hibridismo organizacional como uma lente plausível para compreensão das organizações que se moldam em distintas lógicas institucionais, como aquelas as ligadas à certificação Fairtrade do Brasil.

### ***Compreendendo o comércio justo e a certificação Fairtrade***

O comércio justo preza pela promoção e visibilidade de seus membros, construção de parcerias colaborativas, concedendo para isso, o apoio necessário para o acesso a mercados (WFTO, 2020). Por meio do desenvolvimento solidário e sustentável, o comércio justo busca o benefício igualitário de produtores excluídos e marginalizados, proporcionando melhores condições de vida, principalmente no quesito econômico, social, político, cultural, ambiental e ético (Guevara-Rosero et al., 2024; Cotera e Ortiz, 2009). Nesse sentido, o sistema de comércio justo tem sido o promotor de padrões para que produtos possam ser certificados pela marca Fairtrade.

As primeiras iniciativas de comércio justo se deram por meio de programas de comércio justo desenvolvidos pela Organização de Desenvolvimento da Holanda, Solidaridad, que garantiram a grupos de pequenos produtores dos países do sul geográfico o acesso a mercados (Ruben, 2008). O café foi o precursor destes programas (isto é impulsionado pelo romance holandês *Max Havelaar*, publicado inicialmente em 1860), e logo em seguida vieram outros produtos e frutas tropicais. Essas iniciativas foram de suma importância para a ampliação do movimento e a atuação de novos parceiros e agentes corporativos.

Duas vertentes deram origem ao movimento do comércio justo, a europeia e a norte americana, datadas do período pós-Segunda Guerra Mundial. Em relação ao movimento europeu, as iniciativas estavam vinculadas às igrejas cristãs que se preocupavam fortemente com as relações comerciais entre compradores de países ricos do Hemisfério Norte e os fornecedores de países pobres do Hemisfério Sul. Já a vertente norte americana se baseou em grupos que, de forma voluntária, apoiavam artesãos dos países pobres por comercializarem seus produtos nos países ricos (Ruben, 2008).

Entretanto, foi a partir de 1997 com a criação do comércio justo chamado Labelling Organizations International (FLO), com o objetivo de estabelecer a definição de padrões e de certificação em todo o mundo para o comércio justo, torando-se num dos marcos principais concretizados para o movimento (Ruben, 2008). Atualmente, com base nos dez princípios estruturados pela World Fair Trade Organization (WFTO, 2020) busca-se prezar pela garantia, na prática, de preços justos e pré-definidos para que os produtores possam vender a sua produção de uma forma mais igualitária.

Outra vantagem estabelecida pelo sistema de comércio justo é a adoção do Prêmio Fairtrade, no qual uma quantia adicional é paga sobre o produto e as organizações poderão utilizá-la para investimentos em projetos de melhoria educacional, ambiental, de saúde, etcétera, escolhidos pelos produtores e que impactarão na comunidade local (Wiranthi et al., 2024). É relevante notar como o comércio justo tem servido de molde e influência para a promoção de uma economia mais solidária e atuante em prol das causas (Cezar e Rosa, 2022).

No Brasil, por exemplo, o movimento do comércio justo tem se destacado pela atenção dada ao processo de produção de produtores associados de diferentes organizações e cooperativas. O movimento do comércio justo brasileiro é hoje resultado de ampla articulação entre as partes governamentais, ONGs, entidades religiosas, grupos e organizações de pequenos produtores que lutam por uma economia cada vez mais justa e solidária e que, desde a década de 1990, se caracteriza como movimento «comércio justo e solidário» (Bossle et al., 2017; Doherty et al., 2015).

Entretanto, segundo (Cezar e Rosa, 2022), o comércio justo instituído pelo sistema Fairtrade no Brasil tem adotado uma postura mais híbrida em relação aos múltiplos cenários que podem ser encontrados nas organizações. Tal hibridismo é justificado porque a certificação de comércio justo se desenvolveu mais do que o próprio movimento do comércio justo, dando espaço para organizações com perfil mais comercial e organizações com perfil mais solidário, todavia, atuando sob as normas Fairtrade.

Sendo assim, é necessário aprofundar um pouco mais em estudos relativos à percepção dos produtores e associados no que diz respeito aos efeitos gerados pela certificação Fairtrade, visto que diferentes lógicas podem guiar tais organizações na busca pelo atendimento às diretrizes da certificação. Como é evidenciado em sequência e preconizado por Battilana e Lee (2014), o hibridismo organizacional permite a convivência dos distintos objetivos organizacionais a partir de suas atividades, composição da força de trabalho, design organizacional, cultura e relacionamentos interorganizacionais.

### **Hibridismo organizacional**

O termo hibridismo organizacional surgiu na década de 2000 como caracterização para as organizações que operam em um campo de interação entre o setor público e privado, tendo como base a literatura científica e, mais precisamente, os campos de gestão pública e de organizações que não possuem como finalidade o lucro (Araújo, 2017; Wood Jr., 2010). Para Hoffman et al. (2012), as organizações híbridas não podem ser encaixadas em uma definição tradicional, por isso passaram a ser classificadas como organizações do «quarto setor», de «valor misto», de «missão orientada» ou «corporações B».

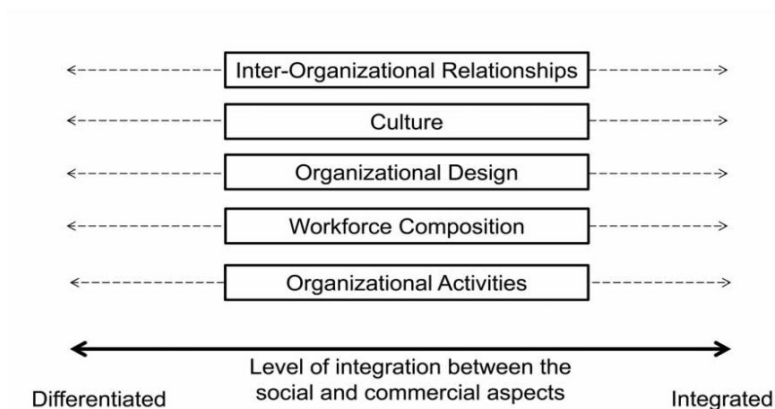
No hibridismo organizacional diferentes lógicas são percebidas e manifestadas de formas variadas, como no caso das cooperativas que se deparam com a atuação de lógicas institucionais complementares e que necessitam ser trabalhadas de forma com que as adversidades surgidas de tensões, justaposições e diálogos não gerem paralisia à organização (Cezar e Rosa, 2022). Segundo Battilana e Lee (2014), as cooperativas podem ser consideradas como organizações sociais híbridas devido ao compartilhamento de um modelo simultâneo de negócio e caridade.

Devido ao modelo ambíguo trabalhado pelas cooperativas, essas organizações enfrentam, de certo modo, dificuldades em relação a gestão e ao ambiente organizacional bifurcado ao qual estão inseridas (Heras-Saizarbitoria, 2014). Esses desafios são categorizados em desafios de ambiente externo e interno (Audebrand, 2017). Battilana e Lee (2014) discorrem como as organizações híbridas enfrentam desafios no ambiente interno referente à viabilidade, visto que os membros são passíveis de múltiplas identidades, o que pode se tornar desproporcional em relação ao negócio ou a forma de caridade praticada.

Já no ambiente externo, as organizações híbridas são suscetíveis a problemas que envolvam o estabelecimento de sua legitimidade e a adesão de recursos (Teixeira e Roglio, 2015). Isso, por sua vez, faz com que estas tenham dificuldades na captação de provedores de recursos que estejam dispostos a arriscar seus investimentos em face de incertezas entre os interesses praticados pelas organizações híbridas e as metas dúbias (Ebrahim et al., 2014).

Cinco dimensões são alistadas por Battilana e Lee (2014) como medidas de integração entre os aspectos sociais e comerciais que podem estar ligados ao nível de hibridismo encontrado em cada organização, ou seja, o quanto a organização é sólida em relação aos vieses que abarcam o hibridismo organizacional. A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto pelas autoras.

**Figura 1.** Dimensões híbridas  
*Figure 1. Hybrid dimensions*



Fonte/source: Battilana e Lee (2014: 426).

Como pode ser observado na Figura 1, há cinco dimensões necessárias para compreender o hibridismo organizacional, tornando possível compreender o quanto os aspectos sociais e comerciais estão diferenciados ou integrados. A primeira dimensão é caracterizada como «atividades organizacionais», e apresentam os esforços desenvolvidos nas múltiplas lógicas de atuação desses empreendimentos permitindo observar, por exemplo, o quanto as missões econômicas e sociais e ambientais podem estar integradas ou distanciadas (Battilana e Lee, 2014).

No que diz respeito à segunda dimensão «composição da força de trabalho», evidenciam-se os mecanismos de contratação e socialização do trabalho, considerando que é complexo a contratação de trabalhadores com perfil híbrido ou a admissão de cooperados com amplo histórico de participação em organizações autogestionárias. Já a terceira dimensão «design organizacional», traz à tona os mecanismos pelo qual os líderes traduzem estratégia em ação. Em relação à quarta dimensão, «cultura», é evidenciado os mecanismos que são capazes de conectar ou distanciar os trabalhadores através de uma identidade formada e compartilhada. Por fim, a quinta dimensão «relacionamentos interorganizacionais» tem a ver com a apresentação das parcerias firmadas para o desenvolvimento das múltiplas lógicas institucionais de atuação (Battilana e Lee, 2014).

Sendo assim, é interessante notar que o enfoque híbrido das organizações não se limita a um único aspecto, mas sim ao mix de características que são aderentes tanto a uma perspectiva social como comercial e econômico.

Devido às diferentes tensões que podem surgir tanto no âmbito externo como interno da organização híbrida e que podem acarretar, por sua vez, perdas de foco ao longo do tempo, é oportuno que essas organizações, especialmente as cooperativas certificadas, desenvolvam formas de atuar próprios que respaldem o interesse de seus membros em consonância com o projeto híbrido instituído (Ebrahim et al., 2014).

## Procedimentos metodológicos

Para o estudo em questão, utilizou-se o caráter descritivo e a abordagem quantitativa. O caráter descritivo visa propriamente a descrição dos dados salientando características de importância (Gil, 2007), enquanto a abordagem quantitativa busca utilizar uma linguagem matemática na qual analisa causas, fenômenos, através de uma amostra da população real (Fonseca, 2022).

Visto que o objetivo é analisar como os produtores associados às organizações certificadas pelo comércio justo no Brasil percebem os efeitos gerados pela certificação para atuação híbrida dos empreendimentos, foram utilizados, assim, dados primários e secundários para a coleta dos dados. Dado o período de pandemia pelo Covid-19, toda a pesquisa foi realizada de forma não presencial, por meio eletrônico. Os dados primários foram coletados a partir de uma enquête desenvolvida para esse estudo e enviada por correio eletrônico e por grupos de mensagens instantâneas.

A enquête construída foi dividida em duas seções. A primeira voltada para questões gerais sobre os respondentes e sobre a organização, com questões como: identificação da organização pertencente, perfil dos respondentes, infraestrutura residencial e de trabalho, perfil econômico/financeiro, características da produção e comercialização, cargos políticos assumidos na organização pertencente e acesso às políticas públicas.

A segunda seção por sua vez foi construída com base no modelo teórico proposto por Battilana e Lee (2014), com opções de resposta em escala Likert de cinco pontos. A Tabela 1 apresenta as questões propostas juntamente com as dimensões e os códigos utilizados. Devido ao desconhecimento sobre a quantidade de cooperados/associados em cada organização, foi utilizada a amostra não probabilística com o uso da técnica de *snowball*.

**Tabela 1.** Dimensões híbridas em organizações de comércio justo  
*Table 1. Hybrid dimensions in fairtrade organizations*

| Dimensão                                               | Questões                                                                                                                                                              | Código |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Organizational activities (atividades organizacionais) | As atividades da organização que atuo têm seus projetos sociais e comerciais integrados.                                                                              | AO1    |
|                                                        | Os recursos do Prêmio Fairtrade discutidos e planejados no PDCJ são igualmente aplicados nos aspectos sociais e aspectos comerciais.                                  | AO2    |
|                                                        | Vejo a organização que atuo mais como uma organização com finalidade social do que uma organização comercial.                                                         | AO3    |
|                                                        | 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 e associativismo e ou da participação coletiva, a partir das atividades desenvolvidas. | AO5    |

|                                                                                 |                                                                                                                                                                      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Workforce composition<br>(composição da força de trabalho)                      | 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 e 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 Fairtrade.                                  | 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 |
| Organizational design<br>(design organizacional)                                | A infraestrutura da organização que atuo está condizente com o volume produzido e comercializado.                                                                    | DO1  |
|                                                                                 | As normas estipuladas pelo sistema de comércio justo 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 comércio justo.       | DO4  |
|                                                                                 | As estratégias de gestão desenvolvidas pela organização que atuo não foram modificadas após a certificação Fairtrade.                                                | DO5  |
| Culture<br>(cultura)                                                            | 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 e associação ou em qualquer outro tipo de empreendimento é a mesma coisa.                 | C3   |
|                                                                                 | Os cooperados e 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 e associados pelo produto comercializado do que desenvolver projetos sociais ou ambientais. | C5   |
| Inter-organizational relationships<br>(relacionamentos)<br>interorganizacionais | A maior parte dos recursos captados que a 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: elaboração própria. Source: own elaboration.

A validade do survey foi estabelecida por meio da validação de conteúdo, que segundo Hair et al. (2005) permite avaliar de forma sistemática junto a um grupo de respondentes se o instrumento mede de fato o que deve ser medido. Assim, o survey foi aplicado inicialmente a três pesquisadores (um professor pesquisador do tema da Universidade Federal de Lavras, um secretário executivo da BRFAIR e uma professora pesquisadora do tema da Universidade Federal de Viçosa). Com base no quadro teórico sobre hibridismo organizacional e no feedback fornecido pelos pesquisadores, o instrumento foi validado.

Para avaliar a consistência interna do survey utilizado neste estudo, foi conduzida uma análise estatística de confiabilidade utilizando a função alpha do pacote *psych* no software R. O coeficiente alpha de Cronbach, uma medida de consistência interna, foi calculado como 0,75. Esse valor indica uma boa consistência entre os itens da escala, refletindo a capacidade dos itens em medir a mesma construção subjacente (Hair et al., 2005). Este coeficiente é frequentemente utilizado como indicador de confiabilidade e consistência interna de um instrumento de medida, sendo um valor aceitável para garantir a validade dos resultados obtidos neste estudo.

Para a coleta dos dados secundários, foram utilizados sites institucionais (FLOCERT, BRFAIR e WFTO)<sup>2</sup> com o objetivo de agregar as informações sobre as características das organizações ao qual os respondentes de vinculam. A lista das organizações certificadas Fairtrade encontra-se disponível no site da FLOCERT<sup>3</sup> e, a partir dessa lista, os respectivos e-mails de contato foram coletados em páginas públicas da internet. O convite para a participação na pesquisa foi feito de forma individual, por meio de um correio eletrônico enviado à cada organização e telefonemas. A lista de e-mails construída não foi divulgada aos demais participantes do estudo.

Para análise dos dados, optamos por realizar uma análise descritiva (Gil, 2007) por meio do software R e sua interface via R Studio 4.1.2. A análise descritiva corresponde a todos os aspectos das duas seções do *survey*, já pontuados anteriormente. Os resultados obtidos apresentados no estudo estão em forma de frequência que demonstram o número de observações que identificamos dentro de um intervalo (Sampaio et al., 2018).

## Resultados e discussão

Nessa seção são apresentados os principais resultados encontrados na pesquisa, bem como a discussão articulada a eles. Inicialmente apresenta-se o perfil descritivo das organizações estudadas e o perfil dos seus respectivos membros. Posteriormente, apresenta-se a análise realizada a respeito das dimensões híbridas das organizações brasileiras certificadas pelo Fairtrade.

- 2 Os sites institucionais utilizados foram FLOCERT (<https://www.flocert.net/pt/>), BRFAIR (<http://www.brfair.org.br/>) e WFTO (<https://wfto.com/>).
- 3 A lista das organizações certificadas com Fairtrade podem ser encontradas no link <https://www.flocert.net/pt/sobre-nos/clientes/>.

## Perfil descritivo das organizações e seus respectivos membros

No que diz respeito à enquete, das 54 organizações que foram convidadas a participarem da pesquisa, seja pelo e-mail institucional ou contato telefônico, obtivemos um total de 24 respostas. Em relação ao perfil dos respondentes, das 24 respostas obtidas, constatamos que a maioria é do sexo masculino (83,3%), casados (66,7%) e com ensino médio completo (45,8%). Tais respondentes residem em sua maioria em uma propriedade rural (70,8%), sendo proprietários da terra onde cultivam seus respectivos produtos (62,5%), sendo que a maioria (38%) utilizam a força de trabalho totalmente familiar.

Em relação às organizações que tais respondentes estão vinculados foi possível constatar que 29,2% são registradas como associações, 62,5% são cooperativas e 8,3% são empresas. As principais características das organizações participantes do estudo estão disponíveis na Tabela 2.

**Tabela 2.** Características das organizações de comércio justo  
*Table 2. Characteristics of fairtrade organizations*

| Organização                                                                                    | Produto                           | Região                   | Ocupa ou já ocupou algum cargo político na associação ou cooperativa que está vinculado(a) | Houve acesso à qual(is) políticas públicas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Associação de Pequenos Agricultores Familiares de Palmeiral (ASSOFE)                           | Café (Arábica)                    | Minas Gerais             | Não                                                                                        | PRONAF                                     |
| Cooperativa*                                                                                   | Sem informação declarada          | Sem informação declarada | Membro(a) do Conselho Fiscal                                                               | PRONAF                                     |
| Cooperativa Agrofrutífera dos Produtores de Urucará (AGROFRUT)                                 | Ervas, chás herbais e especiarias | Amazonas                 | Presidente(a)                                                                              | PRONAF                                     |
| Associação de Pequenos Agricultores Familiares de Palmeiral (ASSOFE)                           | Café (Arábica)                    | Minas Gerais             | Presidente(a)                                                                              | PRONAF                                     |
| Cooperativa*                                                                                   | Sem informação declarada          | Sem informação declarada | Secretário(a)                                                                              | PAA<br>PRONAF                              |
| Agropecuária Nossa Senhora do Bonsucesso Ltda.***                                              | Frutas                            | Bahia                    | Não                                                                                        | PRONAF                                     |
| Cooperativa Agropecuária dos Produtores Orgânicos de Nova Resende e Região Ltda. (COOPERVITAE) | Café (Arábica)                    | Minas Gerais             | Membro(a) do Conselho de Administração                                                     | PRONAF                                     |
| Cooperativa*                                                                                   | Sem informação declarada          | Sem informação declarada | Não                                                                                        | PAA                                        |
| Associação dos Agricultores Familiares do Córrego D'Antas (ASSODANTAS)                         | Café (Arábica)                    | Minas Gerais             | Presidente(a)                                                                              | PAA                                        |
| Associação dos Cafeicultores dos Bairros Gabirobal e Gonçalves (ACAFEG)                        | Café                              | Minas Gerais             | Presidente(a)                                                                              | PRONAF                                     |

|                                                                                          |                                          |                          |                              |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares de Liberato Salzano e Região (COOPSALZANO) | Frutas (laranjas)                        | Rio Grande do Sul        | Presidente(a)                | PRONAF                |
| Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares de Liberato Salzano e Região (COOPSALZANO) | Frutas (laranjas)                        | Rio Grande do Sul        | Presidente(a)                | PRONAF                |
| Cooperativa*                                                                             | Sem informação declarada                 | Sem informação declarada | Presidente(a)                | PAA<br>PRONAF         |
| Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR)                     | Frutas (laranjas)                        | Paraná                   | Membro(a) do Conselho Fiscal | PRONAF                |
| Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR)                     | Frutas (laranjas)                        | Paraná                   | Não                          | PAA<br>PNAE<br>PRONAF |
| Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR)                     | Frutas (laranjas)                        | Paraná                   | Não                          | PRONAF                |
| Bello Fruit Importação e Exportação Ltda.                                                | Frutas, oleaginosas e frutos oleaginosos | Espírito Santo           | Oficial Fairtrade            | -                     |
| Cooperativa*                                                                             | Sem informação declarada                 | Sem informação declarada | Membro(a) do Conselho Fiscal | PRONAF                |
| Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL)               | Café (Robusta)                           | Espírito Santo           | Não                          | PRONAF                |
| Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL)               | Café (Robusta)                           | Espírito Santo           | Não                          | PRONAF                |
| Cooperativa dos Agricultores Familiares da Amazônia (LACOOOP)                            | Café (Robusta)                           | Rondônia                 | Membro(a) do Conselho Fiscal | -                     |
| Associação de Pequenos Agricultores Familiares de Palmeiral (ASSOFE)                     | Café (Arábica)                           | Minas Gerais             | Presidente(a)                | PNAE<br>PRONAF        |
| Associação Dos Cafeicultores do Vale do Rio Verde (ASCARIVE)                             | Café (Arábica)                           | Minas Gerais             | Não                          | PRONAF                |
| Associação**                                                                             | Sem informação declarada                 | Sem informação declarada | Não                          | -                     |

Nota: \*Cooperativa sem informação precisa; \*\*associação sem informação precisa; \*\*\*organização certificada com o selo Fair for Life. Fonte: elaboração própria. Note: \*Cooperative without precise information; \*\*association without precise information; \*\*\*organization certified with the Fair for Life label. Source: own elaboration.

A partir da Tabela 2 notamos que a produção certificada dessas organizações constitui produtos como o café (40%), frutas (28%), ervas, chás herbais e especiarias (4%), oleaginosas e frutos oleaginosos (4%), e não especificaram (24%). No caso do café, os dados encontrados corroboram com o último relatório de monitoramento do escopo e dos benefícios do *Comércio justo: Visão geral*, 14.<sup>a</sup> edição de 2023, que evidenciou que para o ano de 2021, 47% de todos os agricultores do comércio justo eram produtores de café. Além disso, o café também foi pontuado como o segundo produto de maior produção total, perdendo somente para a banana (Fairtrade, 2023).

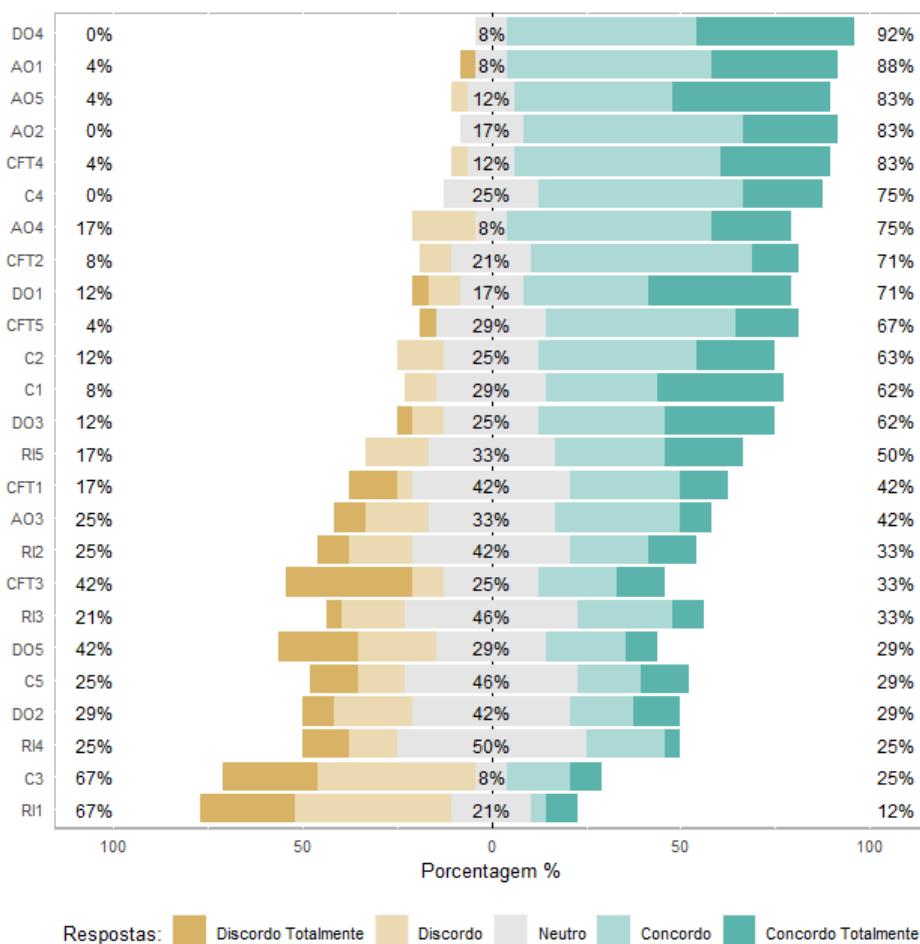
No que tange à localização, essas organizações estão situadas nos estados Minas Gerais (29,2%), Espírito Santo (12,5%), Paraná (12,5%), Rio Grande do Sul (8,3%) Amazonas (4,2%), Bahia (4,2%), Rondônia (4,2%) e não especificaram (25%). Sobre esses dados, é importante ressaltar que para o ano de 2024 Minas Gerais ainda continua sendo o estado com o maior número de organizações certificadas, com cerca de 19 organizações (Flocert, 2024). Sobre a ocupação de cargos políticos dentro dessas organizações, notamos que a maioria (37,5%) nunca ocuparam nenhum cargo político. Já no quesito acesso às políticas públicas, 65,5% já tiveram acesso ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), 17,2% ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), 6,9% ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e 10,3% nunca tiveram acesso a nenhum tipo de política pública. Vale destacar que as políticas públicas brasileiras são de grande importância, como é o caso do PRONAF, que objetiva a concessão de créditos para agricultores economicamente fragilizados (Zeller e Schiesari, 2020).

Por fim, questionamos sobre o percentual da produção que é comercializado como comércio justo, visto haver a flexibilidade de nem toda a produção ser comercializada através do sistema de comércio justo. Sendo assim, a média de produção comercializada foi de 44,33%. Também questionamos aos respondentes o motivo principal da não comercialização da produção como 100% comércio justo. Sobre isso, vale destacar que boa parte dos respondentes que não comercializam sua produção como 100% comércio justo afirmam que burocracias, falta de mercado e pouca atratividade do preço são um dos grandes entraves, o que corrobora com o estudo de Wiranthi et al. (2024) sobre produtores certificados ainda continuarem sendo tomadores de preço.

## Compreensão das dimensões híbridas das organizações Fairtrade

Segundo Battilana e Lee (2014), o conceito de hibridismo organizacional está inteiramente relacionado ao fato de que as organizações são produtos do meio externo, de um contexto social, no qual é possível detectar múltiplas características que atuam concomitantemente dentro dessas organizações. Assim sendo, a Figura 2 traz os percentuais de concordância e discordância sobre questionamentos que envolvem o aspecto híbrido das organizações.

**Figura 2.** Dimensões híbridas das organizações com comércio justo do Brasil  
*Figure 2. Hybrid dimensions of fairtrade organizations of Brazil*



Fonte: elaboração própria. Source: own elaboration.

Primeiramente, sobre a dimensão Atividades Organizacionais, Battilana e Lee (2014) descrevem que tais atividades possuem a integração de objetivos sociais e comerciais. As organizações híbridas tendem a atrair diferentes públicos do setor empresarial e social com o intuito de integrar suas atividades e buscar a legitimidade da

sua atuação em múltiplos setores. Nesse sentido, foi possível constatar que 88% dos respondentes consideram que as atividades das organizações das quais são pertencentes possuem projetos sociais e comerciais integrados (AO1).

Além disso, 83% afirmam que os recursos do Prêmio Fairtrade discutidos e planejados no Plano de Desenvolvimento do Comércio Justo (PDCJ) são igualmente aplicados nos aspectos sociais e aspectos comerciais (AO2) e 42% observam que a organização da qual fazem parte atua mais como uma organização com finalidade social do que uma organização comercial (AO3). Isso corrobora com Hoffman et al. (2012) quando se discute a proposição sobre como as organizações híbridas desafiam as crenças sobre os sistemas sociais, ecológicos e econômicos do corporativismo convencional. Fica evidente que as organizações híbridas são mais propensas até mesmo limitar o seu crescimento econômico em prol do compromisso de atender de maneira simultânea os objetivos sociais, conforme salientam Schumm e Niehm (2024).

Em relação à dimensão Composição da Força de Trabalho, 71% concordam que as políticas de contratação de funcionários da organização da qual fazem parte levam em consideração a opinião e o perfil esperado pelos cooperados/associados ou pelos demais membros (CFT2). Ademais, 42% dizem discordar da afirmação de que para se candidatar a um processo de seleção de funcionário da organização da qual fazem parte, o candidato já deve entender sobre o comércio justo (CFT3).

Tais resultados corroboram com Battilana e Lee (2014), que ressaltam que a composição da força de trabalho para as organizações híbridas é baseada em diferentes indivíduos que podem ter maior dominação pelo campo social ou pelo campo econômico. Dado isso, muitas das vezes se torna raro o caso de indivíduos híbridos que atuam em ambos os campos, o que aumenta a necessidade da gestão organizacional e treinamentos específicos para que tais indivíduos trabalhem efetivamente de maneira conjunta (Pereira e Cezar, 2023).

Já com respeito ao design organizacional, Battilana e Lee (2014) discorrem que tal dimensão reflete a gestão organizacional na qual são incluídos a estrutura da organização, os incentivos e o sistema aplicado para controle, e a governança. Todas essas esferas são passíveis de desafios únicos, uma vez dada a necessidade de atingir os objetivos econômicos e sociais. Logo, 71% dos respondentes afirmam que a infraestrutura da organização da qual fazem parte está condizente com o volume produzido e comercializado (DO1).

Além disso, 92% afirmam que conselheiros e/ou presidente da organização da qual possuem vínculo necessitam se capacitarem constantemente para compreenderem melhor os mecanismos criados pelo comércio justo (DO4) e 42% discordam que as estratégias de gestão desenvolvidas pela organização da qual fazem parte não foram modificadas após a certificação Fairtrade (DO5). De acordo Ebrahim et al. (2014), as organizações híbridas são capazes de mesclar diversos formatos no

que diz respeito à sua gestão e moldá-los em prol dos objetivos principais e das demandas que surgem.

Sobre a quarta dimensão, Battilana e Lee (2014) explicam que a cultura organizacional é definida através do *background* dos membros que, ao interagirem com o meio, são capazes de constituir uma cultura dentro da organização. Desse modo, 62% dos respondentes afirmam que os cooperados/associados da organização da qual fazem parte percebem igualmente os benefícios econômicos e sociais concedidos (C1) e 75% afirmam que os cooperados e associados e a comunidade local percebem os investimentos sociais provenientes do Prêmio Fairtrade (C4).

Tais resultados ratificam Cezar e Rosa (2022) onde os autores salientam que o compartilhamento de atividades pelos membros da organização estudada e as experiências comerciais e vivências sociais desses foram de grande importância para o desenvolvimento da organização com base no anseio dos membros. Isso, por sua vez, são fatores consideráveis quando se trata da criação de uma cultura em organizações híbridas.

Por fim, sobre a última dimensão «relacionamentos interorganizacionais», Battilana e Lee (2014) ressaltam que tal dimensão se caracteriza pela busca, por parte das organizações híbridas, de relacionamentos com empresas externas ao seu ambiente. Em vista disso, 67% dos respondentes discordam que a maior parte dos recursos captados pela organização é proveniente de parcerias públicas (RI1).

Outros 42% são neutros quanto a prioridade na busca de parcerias para a organização da qual fazem parte ser para o desenvolvimento de projetos ambientais (RI2) e 50% concordam que por conta das parcerias realizadas a organização da qual fazem parte foi obrigada a modificar seu perfil de produção (RI5). Tais níveis refletem a necessidade de maiores engajamentos de interações mais favoráveis e sólidas com *stakeholders* por parte das estruturas administrativas das organizações, mas também corroboram com Da Re et al. (2020) que evidenciou que as organizações estão mais predispostas a se modificarem para atender as demandas das parcerias, conforme observado pelo questionamento RI5.

Em suma, foi possível constatar que apesar de serem de segmentos comuns, cada organização adota diferentes formas de expressar o hibridismo, visto que essas também se diferenciam quanto à infraestrutura e a realidade vivida. Conforme constado pelos estudos de (Cezar e Rosa, 2020 e 2022), o trabalho conjunto por parte da liderança e cooperados, mesmo que em diferentes lógicas institucionais, o que caracteriza o hibridismo organizacional, foi funcional para atender a proposta da certificação Fairtrade e garantir participação e apoio de todos, além da identidade da organização.

## Conclusão

O estudo em questão objetiva a compreensão de como os produtores e cooperados associados às organizações certificadas pelo comércio justo percebem os efei-

tos gerados pela certificação para atuação híbrida dos empreendimentos. Através de uma perspectiva geral foi possível enxergar que o modelo organizacional tende a expressar formas diferentes de hibridismo dado o fator heterogeneidade vivido por cada organização.

De certa forma, o comércio justo tem atuado nas organizações híbridas como mediador de suas distintas dimensões, permitindo o desenvolvimento de suas lógicas econômicas, sociais e ambientais. É possível até mesmo destacar que diante das dimensões de Battilana e Lee (2014) utilizadas como base para uma parte do estudo, todas elas obtiveram significativas correspondências em relação aos resultados encontrados. Um exemplo disso foi em relação à dimensão design organizacional, na qual observamos a capacidade das organizações híbridas de comércio justo em mesclar diferentes formatos em prol de uma gestão que reflita os objetivos e princípios da certificação, além da busca pela preservação da própria identidade da organização.

Sendo assim, o presente estudo cumpre a proposta de fomentar a discussão sobre o Comércio Justo no Brasil a partir da ótica dos produtores, cooperados e associados de organizações híbridas de comércio justo. Também, foi possível lançar luz sobre elementos que são valorizados e desvalorizados pelos membros, como os entraves que envolvem a comercialização da produção 100% comércio justo (burocracias, falta de mercado, e pouca atratividade do preço) e sobre o sistema de comércio justo como propulsor econômico e de visibilidade.

Por fim, vale destacar que ainda carece maiores estudos que abordem temas voltados para o hibridismo organizacional, a certificação Fairtrade e o comércio justo no Brasil. Somado a isso, notamos também a falta de dados em relação ao comércio justo no Brasil, das instituições atuantes, do número exato de produtores, cooperados e associados que são certificados, entre outros. Esse fator implicou em um processo dispendioso sobre o tempo gasto para a coleta de tais dados, tornando a pesquisa restrita no que diz respeito aos resultados obtidos.

### Financiamento

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro concedido para a realização dessa pesquisa, mediante o projeto «Percepção dos efeitos gerados pelo fairtrade nas organizações certificadas sob a ótica dos produtores associados», na Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE). Código 205008, período 2021-2022.

## Declaração de autoria (CRediT)

**Enmily Bhárbara Martins dos Santos:** Conceptualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, software, redação - rascunho original e redação - revisão e edição.

**Layon Carlos Cezar:** Conceptualização, curadoria de dados, captação de recursos, administração do projeto, recursos, supervisão, validação, visualização e redação - revisão e edição.

## Referências

- Araújo, L.G.D. (2017). *Lógicas institucionais e respostas estratégicas em organizações híbridas: O caso das empresas juniores*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná.
- 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. DOI [10.3917/mana.204.0368](https://doi.org/10.3917/mana.204.0368)
- Battilana, J. e Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing — Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. DOI [10.1080/19416520.2014.893615](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615)
- Bauwens, T., Huybrechts, B. e Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. *Organization e Environment*, 33(2), 195-219. DOI [10.1177/1086026619837126](https://doi.org/10.1177/1086026619837126)
- Bossle, M.B., Neutzling, D.M., Wegner, D. e Bitencourt, C.C. (2017). Fair trade in Brazil: Current status, constraints and opportunities. *Organizações e Sociedade*, 24(83), 655-673. DOI [10.1590/1984-9240836](https://doi.org/10.1590/1984-9240836)
- Cezar, L.C. e 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. DOI [10.21529/RECADM.2022013](https://doi.org/10.21529/RECADM.2022013)
- \_\_\_\_\_. (2020). The contribution of the Fairtrade Network to critical performativity in coffee producer cooperatives. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 22(2). DOI [10.48142/2220201581](https://doi.org/10.48142/2220201581)
- Cotera, A. e Ortiz, H. (2009). Comércio justo. Em A.D. Cattani, J.L. Laville, L.I. Gaiger, e P. Hespanha (Eds.), *Dicionário internacional da outra economia* (p. 344). Almedina.

- Da Re, R., Pedini, S., Santucci, F.M. e Torquati, B.M. (2020). Reputation and trust within the Fair Trade movement in Brazil. *Journal of Developing Societies*. DOI 10.1177/0169796X20970345
- Doherty, B., Smith, A. e Parker, S. (2015). Fair Trade market creation and marketing in the Global South. *Geoforum*, 67, 158-171. DOI 10.1016/j.geoforum.2015.04.015
- Ebrahim, A., Battilana, J. e Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. DOI 10.1016/j.riob.2014.09.001
- Fairtrade (2019). *Fairtrade International (FLO): About Fairtrade International*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/en/about/about-fairtrade-international.html>
- \_\_\_\_\_. (2023). *Monitoring the Scope and Benefits of Fairtrade: Overview - Monitoring Report, 14th Edition*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/library/monitoring-the-scope-and-benefits-of-fairtrade-14th-edition>.
- Flocert (2024). *Busca de clientes Fairtrade*. Flocert Assuring Fairness. <https://www.flocert.net/pt/busca-de-clientes-fairtrade/>
- Fonseca, J.J.S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. UEC.
- Ghali, Z.Z. (2023). Determinants of ethically minded consumer behavior in relation to climate change: A cognitive hierarchal model perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 6225-6253. DOI 10.1007/s10668-023-04128-6
- \_\_\_\_\_. (2021). Motives of ethical consumption: a study of ethical products' consumption in Tunisia. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 12883-12903. DOI 10.1007/s10668-020-01191-1
- Gil, A.C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.<sup>a</sup> ed. Atlas.
- Gohary, A., Madani, F., Chan, E.Y. e Tavallaei, S. (2023). Political ideology and fair-trade consumption: A social dominance orientation perspective. *Journal of Business Research*, 156, 113535. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.113535
- Guevara-Rosero, G.C. Monge, K., Yáñez, H., Guachamín, M. e Flor, J. (2024). The impact of fair-trade certifications in social and solidarity economy organizations in Ecuador. *Regional Science Policy e Practice*, 16(9) 100055. DOI 10.1016/j.rspp.2024.100055
- Hair, J., Babin, B., Money, A. e Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665. DOI 10.1177/1350508414537623

- Hoffman, A.J., Badiane, K.K., e Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit e non-profit divide. Em K. Golden-biddle e J.E. Dutton (Eds.), *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 131-153). Routledge.
- Mili, S. e Ferro-Soto, C. (2023). Precursors and outcomes of satisfaction of fair-trade coffee consumers. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 195-211. DOI [10.1108/EJMBE-03-2022-0079](https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0079)
- Pereira, A.C.D. e Cezar, L.C. (2023). Importância das organizações sociais híbridas certificadas pelo fairtrade para alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista Gestão Organizacional*, 16(3), 78-97. DOI [10.22277/rgo.v16i3.7393](https://doi.org/10.22277/rgo.v16i3.7393)
- Raynolds, L.T. (2020). Gender equity, labor rights, and women's empowerment: Lessons from Fairtrade certification in Ecuador flower plantations. *Agriculture and Human Values*, 38, 657-675. DOI [10.1007/s10460-020-10171-0](https://doi.org/10.1007/s10460-020-10171-0)
- Ruben, R. (2008). *The Impact of Fair Trade*. Wageningen Academic Publishers.
- Sampaio, N.A.S., Assumpção, A.R.P. e Fonseca, B.B. (2018). *Estatística descritiva*. Poisson. DOI [10.5935/978-85-93729-90-4.2018B001](https://doi.org/10.5935/978-85-93729-90-4.2018B001)
- Schumm, C.Z. e Niehm, L.S. (2024). Supplier selection at the base of the chain: Navigating competing institutional logics for shared mutual value. *International Journal of Operations e Production Management*, 44(10), 1733-1755. DOI [10.1108/IJOPM-09-2022-0550](https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0550)
- Stenn, D.T. (2013). Comercio justo and Justice. *Review of Radical Political Economics*, 45(4), 489-500. DOI [10.1177/0486613412475189](https://doi.org/10.1177/0486613412475189)
- Teixeira, M., e 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. DOI [10.15728/bbr.2015.12.1.1](https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.1.1)
- Valentinov, V. e Fritsch, J. (2007). Are cooperatives hybrid organizations? An alternative viewpoint. *Journal of Rural Cooperation*, 35(2), 141-155. DOI [10.22004/ag.econ.58688](https://doi.org/10.22004/ag.econ.58688)
- Wiranthi, P.E., Toonen, H. e Oosterveer, P. (2024). Understanding group capabilities for small-scale tuna fishery certification in Indonesia. *Maritime Studies*, 23(42). DOI [10.1007/s40152-024-00383-z](https://doi.org/10.1007/s40152-024-00383-z)
- World Fair Trade Organization (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. DOI [10.1590/s0034-75902010000200008](https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000200008)

Zeller, M. e Schiesari, C. (2020). The unequal allocation of PRONAF resources: which factors determine the intensity of the program across Brazil? *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 58(3), e207126. DOI [10.1590/1806-9479.2020.207126](https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.207126)