

CASO DE ENSINO: Guaraná Orgânico: Ecodesenvolvimento e Comércio Justo

Autoria: Adriana Teixeira Bastos, Cora Franklina do Carmo Furtado

Resumo

O caso descrito ilustra o dilema entre a possibilidade de ampliação de atividade econômica, tendo como pano de fundo os negócios internacionais e questões éticas e culturais, que leva em consideração não somente a sustentabilidade econômica, mas principalmente a ambiental e a social. Portanto, trata-se de uma história complexa, pois incorpora elementos de várias áreas do conhecimento. Passeia pela seara da estratégia internacional, desenvolvimento sustentável, ética e organização social. Do ponto de vista da organização social e ética, descreve o momento organizativo em que as comunidades indígenas e cabocla são sensibilizadas, não somente para a necessidade de trabalhar em cooperação, mas também em relação ao imperativo de atuar economicamente de modo responsável, respeitando as pessoas, a natureza e a cultura do povo da floresta.

INTRODUÇÃO

Moaci está na Vila de Guaranatuba, no Rio Andira, Estado do Amazonas, em um dia claro de 2004, ouvindo mais uma vez a estória que D. Iara, produtora de guaraná, costuma contar sobre a origem do guaraná. Com voz doce e macia ela lembra que havia na floresta uma índia que ao saber que estava grávida decidiu plantar uma castanheira para que seu filho quando estivesse grande pudesse comer dos seus frutos. Entretanto, quando o menino já estava crescendo e a castanheira produzindo frutos abundantemente, os tios da criança, por inveja, que infelizmente já existia naquela época, decidiram seguir a criança e espancá-la até a morte. A mãe, ao encontrar o rapaz morto, retirou seus olhos e os plantou profetizando que dos olhos do menino nasceria uma planta que se espalharia pelo mundo todo e que seria muito amada e respeitada nos quatro cantos da terra.

- Parece mesmo que o guaraná surgiu predestinado para ganhar o mundo. -Pensa Moaci, enquanto aguarda que outros líderes das tribos e organizações parceiras cheguem para definirem o futuro do Projeto Wará.

Moaci idealizou o projeto há 18 anos e sempre soube que não era objetivo do projeto deixar o produtor rico da noite para o dia. A sustentabilidade econômica, ecológica e social sempre foi a principal proposta, afinal, os integrantes da tribo, assumiram que as gerações anteriores tinham sido usadas por um sistema de mercado que os levaram a destruir a floresta Amazônica desnecessariamente e a sua geração não podia incorrer nesse erro novamente!

A luta foi difícil, no início era reunir as famílias de produtores indígenas como sujeito autônomo dentro da sociedade Aisó Ayira e dentro da economia mundial, fazendo isso resgatando a cultura tradicional comunitária e o papel da produção coletiva de renda econômica. Também foram vencidos os entraves com a grande indústria do guaraná, que tentava disseminar uma forma pouco natural de produção, em nome da produtividade.

Hoje, depois de superado estes desafios iniciais, a realidade é outra. Os líderes estão se reunindo para definir qual o caminho a percorrer agora que a concorrência está puxando os preços para baixo.

Há muito que se fixou também no Amazonas, uma cooperativa de caboclos que produz guaraná orgânico, só que em regime de monocultura. Eles a cada dia aumentam sua produção e baixam mais seus preços.

Nossos distribuidores há muito que nos reivindicam maior produção, mas é difícil, mesmo através do consórcio, com a produção semi-domesticada, aumentar a oferta do guaraná para os níveis desejados.

- Como a comunidade indígena produtora do Guaraná poderá se proteger da concorrência que oferece um produto semelhante e mais barato? - Este é dilema que passa pela cabeça de Moaci e que precisa ser resolvido o mais rápido possível.

Guaraná, a semente do conhecimento, dela emerge o desenvolvimento.

O Guaraná – que na língua indígena significa “o início de todo o conhecimento” – é cultivado há centenas de anos na Amazônia Brasileira. Somente no século XVIII, o Guaraná foi classificado pelo botânico alemão Christian Franz Paullini como *Paullinia cupana*, variedade *Sorbilis* (SFB, 2013).

O guaraná é também muito importante para a cultura religiosa dos Aisó Ayira, onde ele tem um papel simbólico similar ao do vinho na liturgia católica.

Os Aisó Ayira são hoje uma tribo de cerca de 8.000 pessoas que vivem em 80 aldeias no norte do Brasil. Eles cultivam o guaraná num sistema conhecido como semi-domesticação.

Coletam as sementes que caem das árvores de guaraná na floresta, e as plantam nas clareiras, onde são aguadas pela chuva e precisam de cuidados mínimos. Na floresta, o guaraná pode crescer até 12 metros. As flores brancas das árvores crescem em longos cachos, com a forma de espigas de milho. Quando amadurece, as flores dão lugar a cachos de frutas vermelhas, que se abrem levemente para revelar a semente preta na poupa branca. O guaraná é colhido imediatamente antes de madurecerem”. Após a remoção da polpa das frutas maduras, as sementes são torradas por três dias em fornos de barro tradicionais. As sementes são então descascadas, trituradas em pilão, moldadas em bastões que pesam entre 100g e 2kg. Estes bastões são embalados em sacos de algodão e colocados nos fumeiros, onde são defumados com madeira aromática (SFB, 2013).

Para ser consumido, os bastões precisam ser ralados. O guaraná em pó pode ser dissolvido em água, como acontece nos rituais indígenas, ou pode ser diluído em suco de frutas frescas. O extrato do Guaraná é usado para fazer de xaropes, refrescos e bebidas, como o tradicional refrigerante guaraná (que pode ser achado em todo o Brasil).

A produção do guaraná no Amazonas tem duas vertentes: o guaraná orgânico e o guaraná híbrido manipulado nos laboratórios da EMBRAPA, que chega às plantações para uma larga produção, a fim de atender a grande indústria do guaraná, a AMBEV. A produção é baseada na utilização de produtos químicos, agrotóxicos e transgênicos que só atende o aqui e agora, além de prejudicar a saúde dos envolvidos desde o processo de produção até a própria saúde do consumidor.

Como o guaraná produzido pelos índios nunca teve como princípio a produtividade, nunca foi vantajoso para eles venderem seus produtos para esta grande indústria.

Além do guaraná, os indígenas que fazem parte do Projeto Wará, também trabalham com outras atividades produtivas.

Um estilo de vida, a vida e a natureza e a harmonia da tribo.

Moaci, idealizador do Projeto Wará, empreendeu essa iniciativa há 18 anos. No início era um projeto pequeno que enfrentava muitas dificuldades, mas a comunidade indígena, em contato com o homem branco, precisava fazer alguma coisa já que infelizmente, a cada dia que passava, o índio precisava encontrar formas de ganhar dinheiro para sobreviver. Afinal, desde que o dinheiro foi introduzido, a união entre as comunidades já não era mais suficiente para garantir a sobrevivência do povo indígena. Moaci sempre lembra em suas palestras que “se sabe que não existe desenvolvimento se não houver uma produção. Seja lá uma família, uma comunidade, um povo ou uma nação. Nesse sentido começamos a criar um comércio justo levando em conta toda a produção que temos dentro da área e da biodiversidade” (RIO + 20, 2012).

O principal objetivo do projeto era desenvolver uma produção sustentável em harmonia com a natureza no sentido de agregar valores e sensibilizar os consumidores de modo que pudesse ser garantida a produção para as gerações presentes e futuras (CMMAD, 1991). A ideia inicial foi criar um projeto cujo tipo de desenvolvimento fosse duradouro. Moaci ressalta: “não é um projeto de quatro anos, três anos, dois anos, como se faz político, quando sai político, quando entra político, muda tudo, não é assim. Uma política de desenvolvimento tem que se fazer permanente, para a vida toda”. Por isso que a base do projeto sempre foi a busca pelo fortalecimento das comunidades indígenas. E há a consciência de que esse fortalecimento se dá não somente mantendo os povos indígenas integrados, mas também buscando sensibilizar os consumidores, os exportadores e os distribuidores sobre as características específicas do negócio. Ou seja, conscientizar sobre as diferenças entre os negócios dos índios e do homem branco.

Os indígenas vivem há muito tempo da produção do guaraná e de produtos cultivados na região, mas antes do Projeto Waná não compensava a venda do guaraná. Existe na região uma importante indústria de bebidas que está disposta a comprar toda a produção do guaraná: a AMBEV. Esta empresa desenvolve em parceria com a EMBRAPA um projeto de melhora genética da semente do guaraná, para dar mais produtividade, assim como capacitam produtores locais para a utilização destas tecnologias, bem como financiam estes pequenos produtores.

A história da participação dos índios na comercialização do guaraná orgânico teve início nos anos 70, com a inauguração do Centro de Formação para Trabalhadores Rurais de Anyrá (CETRA). Nos anos 80 o guaraná começou a ser comercializado nas cantinas do primeiro projeto do Guaraná em parceria com o Centro de Trabalho Indígena de São Paulo, CTI, que tinha por foco “reconhecimento dos direitos territoriais dos povos indígenas, valorização das suas referências culturais e proteção ambiental das suas Terras” (CTI, 2013).

Mas essa experiência regional não atendeu às questões desejadas de sustentabilidade e as comunidades começaram a avaliar a possibilidade de criação de espaços de comercialização no mercado internacional, onde pudessem encontrar o reconhecimento dos compradores internacionais, de modo que viessem contribuir para a preservação e a sobrevivência da etnia indígena, aquela que realmente era a inventora da cultura do guaraná.

Então, em 1995, é criado o Projeto Wará, que em parceria com uma instituição de pesquisa do Amazonas, enviou 20kg do guaraná em pó ao mercado internacional.

Em 1998, uma preocupação paira na comunidade dos povos indígenas. Como eles iriam organizar os produtores? A primeira coisa a ser feita era a organização das famílias indígenas como sujeito autônomo dentro da sua própria comunidade indígena, denominada Aisó Ayira e no mercado internacional. A segunda era resgatar a cultura indígena e ao mesmo tempo gerar renda para sustentação do projeto.

Foi muito trabalho, pois não bastava vender para o exterior, era necessário sensibilizar a comunidade indígena e os compradores internacionais sobre a proposta de comércio justo do comércio, baseado em práticas de sustentabilidade ambiental. Em resposta a esse trabalho, no início de 2005 foi celebrada a auto-organização com a presença de 70 produtores que protocolam, de forma participativa, as regras para a produção do guaraná. Esse movimento foi patrocinado pelo Conselho Geral da Tribo Aisó Ayira (CGTAA). Neste mesmo ano é discutido e aprovado o novo estatuto do CGTAA.

No ano de 2006 o novo estatuto é executado e um organograma é traçado. São escolhidos um secretário de produção e, também, é eleito um coordenador geral e tesoureiro pelos próprios produtores das comunidades indígenas.

Em 2008, alguns indígenas resolvem retirar os poderes de representação da maioria e uma minoria reunida na sede do CGTAA resolve modificar o estatuto dando plenos poderes ao presidente. Mas a maioria não concorda, o que acaba criando um mal estar devido à recusa de alguns de participarem dessa briga. Esta cisão acaba apressando a criação de um Consórcio dos Povos Aisó Ayira (COPOAA).

Em 2009 os produtores do guaraná finalmente conseguem se tornar sujeito coletivo autonomamente para impulsionar o projeto integrado do ecodesenvolvimento.

Hoje, 18 anos após a fundação do Projeto Wará, muita coisa se conquistou. Até a comunidade acadêmica está envolvida no projeto. Essa participação da academia ocorre no resgate e apoio a continuação da cultura do povo Aisó Ayira. O projeto reconhece que os professores são os responsáveis pela educação desde a infância até a formação das lideranças e adultos. Entende que a educação precisa ser feita para as comunidades, a partir da compreensão dos problemas sociais para buscar soluções para o povo indígena. Ensinar a cultura da tribo de respeito ao outro, em que todos se ajudavam em busca do bem comum.

A semente da ciência ou a semente selvagem?

Atualmente, existe grande concorrência na compra do grão do guaraná. É um mercado cuja demanda internacional e nacional superam a oferta. Portanto, existe uma grande disputa entre os compradores pelos produtores.

O mais importante concorrente da produção indígena é uma cooperativa de caboclos, AGROPOMAR, que produz o guaraná orgânico em regime de monocultura. Mas no começo do Projeto Wará as relações com a cooperativa não eram de concorrência.

No início do Séc. XXI foi criada a APOENA, organização idealizada para unir a produção indígena com a dos agricultores da Cooperativa AGROPOMAR. Esta organização acabou não dando certo devido a problemas de comercialização dos produtos, pois a AGROPOMAR também vendia produto não orgânico.

A Cooperativa AGROPOMAR produz em torno de 60 toneladas, das quais apenas 5 toneladas são certificadas pela ECOCERT. Estas 5 toneladas são exportadas para a empresa Nature Bio, sediada na França.

Por outro lado, a produção das comunidades indígenas, em torno de 5 a 6 toneladas, é toda orgânica.

O consórcio exporta guaraná e produtos naturais somente para importadores que tenham compromisso com o comércio justo e solidário. São quatro os distribuidores que comercializam produtos controlados pelos produtores Aisó Ayira por meio do Consórcio, são os seguintes: Guayapi Tropical, CTM Altromercato, Cooperativa Chico Mendes per un commercio equo e solidale e Slow Food.

Todavia, cabe precisar que os produtores associados ao Consórcio possuem o direito de vender produtos a quem desejarem, pois algumas vezes isso é necessário devido a urgência monetária. Entretanto, quando isso acontece, o consórcio não se responsabiliza pelo controle de qualidade do produto e eticidade das transações.

No Brasil, o consórcio não possui distribuidor autorizado, realizando ele mesmo suas vendas apenas através da internet.

São 3 as certificações obtidas pelos indígenas: 1. Ministério da Agricultura Familiar – Certificação Nacional; 2. Instituto Biodinâmico (IBD); 3. Forest Garden Products Certification (FGP) - essa é uma certificação Internacional do Sri Lanka aceita na Europa, Índia e Tailândia.

Os produtores associados à cooperativa recebem mais do que se produzisse para a grande indústria do Guaraná. Assim, tanto a cooperativa quanto os produtores do consórcio indígena tem incomodado bastante a grande indústria do guaraná. Entretanto, como a AGROPOMAR e outros produtores da região que produzem o guaraná orgânico, o fazem em regime de monocultura, o preço destes produtores tem caído bastante no mercado. A tendência do mercado é também tentar puxar o preço dos orgânicos indígenas para baixo, mas que em virtude da especificidade da produção, baixar ainda mais o preço pode não ser economicamente viável, assim como alterar as formas de produção levaria ao desvirtuamento das práticas de sustentabilidade.

Diante disso, não restam dúvidas de que o Consórcio dos Povos Aisó Ayira, para a produção do guaraná orgânico precisa resolver mais este problema: como proteger a produção do consórcio da concorrência que oferece um produto semelhante e mais barato?

NOTAS PEDAGÓGICAS

1 - NATUREZA DO CASO

O caso descrito ilustra o dilema entre a possibilidade de ampliação de atividade econômica, tendo como pano de fundo os negócios internacionais e questões éticas e culturais, que leva em consideração não somente a sustentabilidade econômica, mas principalmente a ambiental e a social. Portanto, trata-se de uma história complexa, pois incorpora elementos de várias áreas do conhecimento. Passeia pela seara da estratégia internacional, desenvolvimento sustentável, ética e organização social.

Do ponto de vista da organização social e ética, descreve o momento organizativo em que as comunidades indígenas e cabocla são sensibilizadas, não somente para a necessidade de trabalhar em cooperação, mas também em relação ao imperativo de atuar economicamente de modo responsável, respeitando as pessoas, a natureza e a cultura do povo da floresta. Ainda descreve a luta de grupos menos favorecidos contra a grande indústria do guaraná que, além de não respeitar os limites da natureza, tem comportamento monopolizador e autoritário no sentido de não permitir mecanismos da livre economia de mercado para a definição dos preços.

No aspecto da estratégia internacional, é particularmente inovador, pois descreve a inserção do grupo na economia internacional ao se beneficiar da sua condição enquanto povo da floresta que empunha a bandeira do respeito à cultura do povo e do respeito às pessoas e à natureza, já que é um mercado consumidor que reivindica um comportamento sustentável e ético de todo o planeta.

Em relação ao desenvolvimento sustentável, a descrição do caso revela que a iniciativa indígena e dos caboclos é uma alternativa à produção em massa, que além de pressupor o respeito à natureza e às pessoas é altamente rentável economicamente. Portanto, o caso procura revelar as estratégias utilizadas pelo Conselho Geral da Tribo, para conseguir aumentar a sua produção e permanecer em um mercado altamente exigente e rentável, que é o mercado internacional.

2 - OBJETIVOS:

Este caso tem como alvo estudantes de cursos de administração ou áreas afins que estejam matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação. É recomendado para ser utilizado em disciplinas de estratégia internacional, desenvolvimento sustentável e gestão social e ambiental.

O principal objetivo do caso de ensino é ligar as estratégias de internacionalização com o desenvolvimento sustentável. Os estudantes devem ser estimulados a identificar na literatura as possibilidades das estratégias de internacionalização em atividades que tenham suas estratégias de negócios baseadas em tendências globais como o tratamento justo e ético da natureza e das populações mais pobres.

No tocante à abordagem sobre internacionalização, o objetivo é destacar a forma de entrada em mercados internacionais dessas atividades, que são alternativas ao modelo de mercado vigente.

Quanto ao aspecto do desenvolvimento sustentável, o objetivo é identificar as preocupações e as ações necessárias para a consecução de um negócio ambientalmente sustentável, socialmente justo e economicamente rentável, bem como as exigências dos consumidores em relação a tais negócios.

3 ANÁLISE DO CASO

3.1. Modos de entrada em mercados internacionais

Muitas questões comprometem ou dificultam a comercialização dos produtos no mercado internacional.

Do lado do aspecto que facilita, está a tendência de mercado dos países desenvolvidos em buscarem cada vez mais produtos que sejam ambientalmente sustentável e socialmente justo. Além disso, existe também uma tendência à valorização dos produtos orgânicos provenientes da Floresta Amazônica, em função da riqueza de sua biodiversidade e sua importância para toda a humanidade.

Do ponto de vista dos elementos complicadores, existem as exigências de certificação para os produtos orgânicos, bem como os requisitos de importação desses produtos que são menos elementares em função dessa característica e as supostas dificuldades em lidar com o mercado estrangeiro.

Nesse sentido, é salutar levar os estudantes a identificar e analisar o modo de entrada eleito pelo projeto, bem como discutir as vantagens e desvantagens que estão presentes nesse modo.

Para tanto, é possível contar com o artigo de Pan e Tse (2000) intitulado Hierarchical Model of Market Entry Modes.

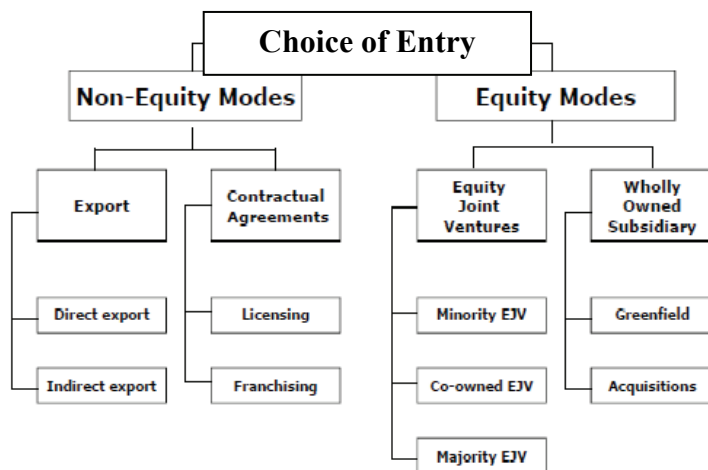


Figura 01

Fonte: Pan e Tse (2000)

Outro aspecto a discutir e analisar seriam as prováveis futuras mudanças no modo de entrada atual, considerando estas vantagens e desvantagens analisadas anteriormente. Para tanto é possível contar com o apoio do artigo de Benito, Petersen e Welch (2009), cujo título é *Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes*.

A Figura 2 ilustra os elementos que devem ser considerados na análise. Por outro lado, é importante lembrar que esse será apenas um exercício de criatividade e levantamento de possibilidade sobre os caminhos futuros dos negócios internacionais para o grupo de empreendedores.

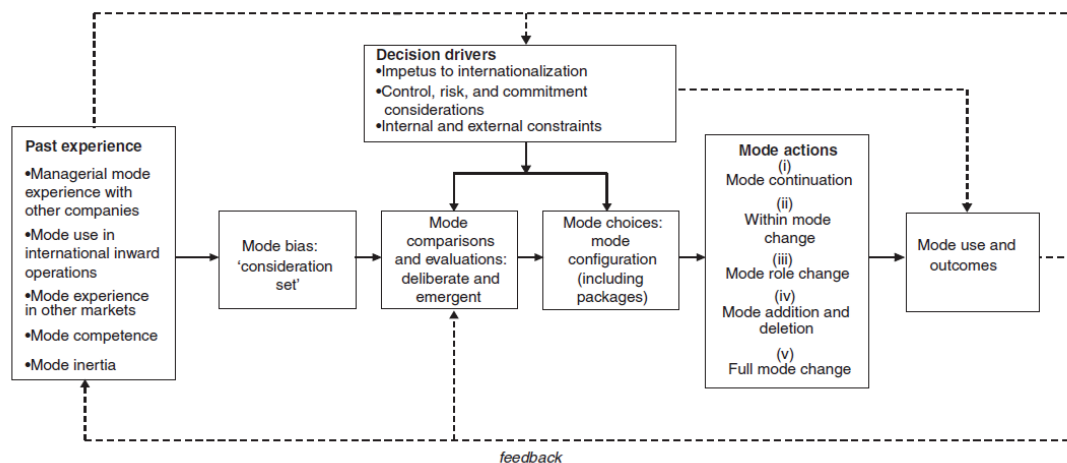


Figura 2

Fonte: Benito, Petersen e Welch (2009)

Questões para discussão:

- O que leva uma organização a decidir ingressar em mercados internacionais?
- Quais as formas mais comuns de entrada em mercados internacionais?

3.2. Administração estratégica e vantagem competitiva – (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Considerando as especificidades do produto e da condição organizativa do grupo, é salutar pensar em levar os estudantes a aplicar o modelo da visão baseada em recursos que pode ser encontrada em Administração Estratégica e Vantagem Competitiva de Barney e Hesterly (2007). Os autores partem da noção do modelo VRIO que consiste em “um modelo integrador, amplo o suficiente para ser aplicado na análise de grande variedade de casos e cenários de negócios; mas simples o suficiente para ser compreendido e compartilhado” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. XIII).

Além da proposta do modelo integrador que analisa a empresa do ponto de vista dos recursos enquanto o seu valor, raridade, imitabilidade e organização, os autores também buscam integrar as questões estratégicas das empresas com os requisitos éticos de uma sociedade em transformação e crise constante. Nesse sentido, suas preocupações éticas ao perpassarem o atendimento da necessidades/satisfação dos *shareholders* e *stakeholders*, o bem estar da sociedade mediante a busca das empresas por vantagem competitiva e a solução para questões de externalidades deixam evidente uma tendência de solução desses dilemas por meio das leis de mercado e da livre iniciativa, que vai ao encontro das propostas de sustentabilidade que não desprezam o caráter da viabilidade econômica e financeira dos negócios.

Portanto, tal abordagem é essencial para demonstrar que grande parte do êxito dos negócios no mercado internacional está relacionada às características dos produtos (valor, raridade e imitabilidade) e a capacidade organizativa do pessoal que se encontra especialmente dispersa e em desvantagem em relação à grande empresa capitalista.

Questões para discussão:

- O que leva uma organização a ter desempenho superior no mercado internacional?

- Como é possível identificar o momento adequado para entrar no mercado internacional?

3. 3. Negócio economicamente rentável, ambientalmente sustentável e socialmente justo

Considerando os pilares fundamentais do negócio que está sendo estudando, é imprescindível que os estudantes sejam levados a refletir sobre suas condições de sustentabilidade e se ele está de fato contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região e do planeta.

Para tanto, pode-se partir de Sachs (1993) que percebendo que a sustentabilidade alcança diversos setores, sugeriu que houvesse uma sistematização em cinco **dimensões**: a social, a econômica, a cultural, ecológica e a dimensão espacial. A partir da **dimensão social**, Sachs evidencia que para conquistarmos a qualidade de vida, se faz necessário ocorrer quebra de paradigmas existentes, a fim de se formar sociedades equitativas na geração de oportunidades e na distribuição de renda e de bens. A **sustentabilidade econômica** pressupõe o aumento da produção e da riqueza social mundial sem dependência externa, por meio da alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular de investimentos públicos e privados, pressupondo-se autonomia na geração e disseminação do conhecimento por intermédio da pesquisa científica e tecnológica. A **dimensão ecológica** defende a geração e a disseminação de tecnologias limpas, além da criação e consolidação de mecanismos de proteção ambiental. Nesse aspecto, Sachs julga essencial a promoção de mudanças no padrão de consumo da sociedade, não apenas a limitação desse consumo, mas a valorização dos produtos gerados em processos que contribuem para o equilíbrio ambiental. A **dimensão cultural da sustentabilidade** encontra-se relacionada ao respeito das especificidades de cada local, valorizando a cultura regional. Na busca por modelos de desenvolvimento, deve-se prezar pela pluralidade de soluções e pela valorização da diversidade das culturas locais. E a **dimensão espacial** refere-se a uma adequada distribuição demográfica sobre o planeta, através de uma nova configuração rural-urbana que possibilite, de forma equilibrada, a redução da concentração populacional e de suas atividades econômicas nos grandes centros urbanos, podendo assim proteger ecossistemas mais frágeis e praticar atividades da zona rural em escalas menores e com técnicas que se mantenham.

Outra análise, mais simples, que pode dar lugar a essa é a partir do trabalho de Elkington (2012), que apresenta sua análise em três pilares comumente reconhecidos como The Triple Bottom Line, que discute apenas os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Questões para discussão:

- De que forma o relacionamento da organização com a natureza e as pessoas tem contribuído para o sucesso dos negócios?
- Existe um limite para o tamanho do negócio que o permita continuar contribuindo para a sustentabilidade?
- Até que ponto fica comprometida a sustentabilidade do negócio quando o que está em jogo é o comércio internacional, ou seja, que pressupõe o deslocamento dos produtos para diversas partes do globo?

4 QUESTÕES PRÉVIAS

- É possível um negócio ser ambientalmente sustentável e socialmente justo e ainda ser rentável?

- Quais seriam as principais dificuldades e facilidades que um grupo de caboclos e índios da Amazônia poderia encontrar para comercializar seus produtos orgânicos no mercado internacional do ponto de vista organizativo?

- Quais seriam os principais desafios a serem enfrentados pelos caboclos e indígenas para a comercialização dos seus produtos orgânicos no mercado internacional? Como superar esses desafios?

- Em que medida a necessidade de oferta de mais guaraná orgânico pode ser incompatível com os princípios da sustentabilidade?

- É possível um verdadeiro desenvolvimento sustentável?

5 PLANO DE AULA

Para aula de 3 horas

Tempo	Atividade	Recursos
0 – 10 min	Identificar nos alunos qual o nível de conhecimento deles sobre mercados internacionais, produção de produtos orgânicos e desenvolvimento sustentável.	Perguntas sobre o conhecimento anterior dos alunos sobre os temas.
10 – 25 min	Desenvolver nos alunos interesse pelo caso	Perguntas prévias
25 – 50 min	Apresentação dos conceitos a serem abordados	Textos sugeridos no item 3 – ANÁLISE DO CASO Quadro e projetor
50 – 75 min	Ler o caso (a ser feito em grupos de três a cinco alunos).	Escritura do caso
75 – 95 min	Discussão em subgrupo das questões propostas pelo professor.	Perguntas apresentadas no item 3 ANÁLISE DO CASO
95 – 105 min	Intervalo	
105 – 150 min	Discussão em plenária com moderação dos participantes pelo professor	Sala em grande círculo
150 – 180 min	Apresentar síntese das principais relações teórico-práticas identificadas no estudo do caso em sala	Quadro e pincel

6 AVALIAÇÃO

Recomenda-se que a participação na sala, nos grupos de trabalho e nas discussões em plenária, a leitura do material relacionado e as respostas às questões previamente entregues venham compor os múltiplos critérios que podem ser utilizados para a definição do quadro de avaliação.

Sugere-se ainda que parte da avaliação escrita seja uma síntese de toda a discussão, que pode ser desenvolvida na própria sala de aula após os trabalhos, ou em casa, para que se possibilite outra imersão no caso e nos materiais que previamente deve ter sido estudados.

7 REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, 2010.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem**. São Paulo. Pearson, 2007.
- BENITO, Gabriel R.G , PETERSEN, Bent, WELCH, Lawrence S. Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1455–1470, 2009.
- COMISSÃO MUNIDAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CMMAD - 1987). **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1991.
- ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques, Adrian; Richardson, Julie. **The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR**. Ed., 2004; Earthscan Publications Ltd., 2004, cap. 1. p. 1-16. Também disponível no *link:* <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>.
- ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- PAN, Yigang; TSE, David K. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. **Journal of International Business Studies**, v. 31, p. 535–554, 2000.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SACHS, I. Estratégias de Transição para o século XXI – desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel Fundap, 1993.
- SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SLOW FOOD BRASIL (SFB). Fortalezas Slow Food no Brasil. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/fortalezas/fortalezas-no-brasil/>. Acesso em: 29 jul. 2013.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Cúpula dos Povos pela justiça social e ambiental. Entrevista de Moaci Batista Garcia na RIO + 20. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=mIM3t4tdYE0>. Acesso em: 20 dez. 2012.