

Solidarium

Negócios sociais: os fins justificam os meios?

Marcos Hashimoto¹

– O senhor aceita algo para beber?

Imerso em seus pensamentos, Tiago demora para entender a pergunta da jovem aeromoça. “Uma cerveja”, quer responder. “Pensando bem” – está para propor –, “cinco cervejas”. Mas acaba dizendo “apenas um café, por favor”, com um sorriso que esconde sua real intenção de se embriagar.

Tiago volta a olhar pela janela. A paisagem da enorme São Paulo vai ficando para trás, e o avião rumo a sua cidade, Curitiba. “Eu tenho motivos para me embriagar”, pensa, resignado. De fato, seu dilema não era de fácil solução. Sua organização, a Solidarium, que viabiliza o fluxo comercial de produtos feitos por comunidades de baixa renda, corria o risco de perder um excelente contrato, recém-firmado, com a Alpha Earth, empresa americana que estava iniciando

¹ Caso desenvolvido pelo professor Marcos Hashimoto. O caso é somente para fins de discussão em sala de aula: não se propõe julgar a eficácia ou a ineficácia gerencial, nem tampouco deve servir como fonte de dados primários.

operações no Brasil e que se tornara conhecida por recolher materiais descartados como lixo e atribuir-lhes novos usos, com ou sem reciclagem.

Poucos meses antes, Tiago e sua equipe comemoravam a parceria com a empresa, que lhes forneceria embalagens usadas de salgadinhos para a confecção de bolsas, *nécessaires*, sacolas e outros materiais. Agora ele voltava da reunião com a Alpha Earth para acertar os detalhes da distribuição. A fatídica reunião trouxe uma surpresa desagradável. A Alpha Earth não é uma empresa social como imaginava a Solidarium. Seu compromisso é com o meio ambiente, não com a sociedade. Ela não vai usar resíduos pós-consumo ou incluir comunidades de catadores no processo de coleta dos materiais como já sonhava Tiago: em vez disso, vai usar resíduos industriais retirados na planta da própria fabricante, a Bella Chips. Uma enorme frustração.

Embora o contrato venha a abrir portas em grandes e importantes varejistas, como Carrefour e Walmart, Tiago não aceita estabelecer a parceria com uma empresa cuja causa não é a da Solidarium. Se soubesse disso antes, nem teria aceito o convite para conversar com a Alpha Earth. Os princípios e valores da Solidarium sempre pautaram todas as decisões da empresa. Não seria diferente com a Alpha Earth. Por outro lado, a Solidarium é pequena, e dificilmente conseguiria sobreviver sem essa parceria pela qual Tiago lutou tanto.

As alvas e imponentes nuvens aos seus pés o convidavam a refletir. Buscava nelas a inspiração e a luz para sua decisão. Seus colegas que atuam com projetos sociais já o haviam alertado que este momento chegaria um dia: a tentação do dinheiro. “Afinal, os fins justificam os meios? Posso abrir mão de nossos valores e princípios para não perder uma oportunidade de negócio? Vou dormir bem se continuar com isso? É uma farsa que transformará meu discurso social em pura retórica?” Pois é, será uma longa viagem.

A origem da Solidarium

Tiago Dalvi nasceu em Curitiba em uma família de empreendedores, dos quais alguns tiveram sucesso, outros não. Mas seu espírito de fazer acontecer e de solidariedade consolidou-se na Faculdade de Administração da Universidade Federal do Paraná. Lá ele começou a administrar, liderar, dirigir e... sonhar.

Logo começou a trabalhar na Empresa Júnior da Faculdade, primeiro como consultor, depois como diretor de marketing e por fim como presidente. Nesse ciclo de três anos, desenvolveu suas capacidades de liderança e de enfrentar desafios. O maior foi mudar a filosofia da empresa. Lá sempre se acreditou que responsabilidade social era uma ideia restrita às grandes empresas. As pequenas só deveriam pensar em crescer e sobreviver: só pensar em lucro. Assim também tinha que ser a Empresa Júnior.

Tiago, determinado a mudar esse paradigma, levou a empresa a dar apoio a microempreendedores de baixa renda que não tinham acesso a nenhum tipo de recurso ou serviço. Isso ajudou a fomentar um ambiente de companheirismo, solidariedade e visão social e fez com que todos, inclusive o próprio Tiago, refletissem: “Será mesmo que não há lugar para um ambiente solidário no mundo dos negócios?”.

Na busca por respostas, Tiago começou a trabalhar na Aliança Empreendedora em 2007. Essa Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fundada em 2005, trabalha em diversos setores – como alimentação, artesanato, mercearia, serviços, reciclagem etc. –, fomentando e apoiando microempreendedores de baixa renda na abertura de seu próprio negócio e no rompimento das barreiras que os impedem de progredir. Para tanto, a Aliança incentiva a disseminação do conhecimento, do crédito e da comercialização (Anexo 1).

Tiago iniciou como corresponsável pela captação de recursos. Aos poucos, porém, sua vocação comercial foi se sobressaindo, e ele começou a desenvolver estratégias para construir pontes entre o produtor e o mercado. Ainda nesse ano, a organização recebeu um pedido de 3.000 brindes de Natal para todos os funcionários, colaboradores e parceiros da Usina de Itaipu. Embora a receita da venda tenha sido relativamente pequena (R\$ 27.000), vislumbrou-se o interesse do mercado nesse tipo de produto. Era a prova de que as comunidades parceiras da Aliança tinham grande potencial de mercado. Mas, como o papel da Aliança Empreendedora era apoiar e fomentar organizações de produtores de baixa renda, Tiago achou melhor formar uma empresa focada na parte comercial, na qual a Aliança seria acionista. E assim nasceu a Solidarium.

A Solidarium se considera uma “Empresa Social com foco na articulação de parcerias e acordos comerciais para criar, desenvolver e ampliar uma rede de produção e comercialização de produtos sociais alinhados aos princípios e valores do Comércio Justo em âmbito nacional e internacional”. A matriz está localizada em Curitiba, na região Sul do Brasil, e o seu escopo de atuação abrange os estados de Paraná, Recife e São Paulo.

Alguns aprendizados foram particularmente importantes para Tiago, sobretudo aqueles obtidos a partir de iniciativas malsucedidas. Logo após o contrato de Itaipu, a Solidarium conseguiu uma parceria com o Shopping Curitiba, que disponibilizou um quiosque de responsabilidade social sem cobrar aluguel nem condomínio. Com pífiyas vendas (R\$ 78 mil) no primeiro ano de operação, o projeto demonstrou-se inviável, mas rendeu a Tiago a oportunidade de aprender o que significa administrar uma loja própria. Desse aprendizado veio a percepção de que o caminho certo seria buscar parceiros para a distribuição dos produtos, especialmente grandes varejistas. Assim, no final de 2008, ele conseguiu fazer um acordo com a Walmart, bem no momento em que se fechava o quiosque no shopping.

O Instituto Walmart cedeu quiosques próprios para a Solidarium expor seus produtos, e daí veio outro aprendizado. Os quiosques estavam localizados nas saídas das lojas, o que dificultava a venda e acabava gerando uma receita muito baixa (entre R\$ 1.000 e R\$ 1.500 por mês). Mas a parceria tinha potencial, e Tiago fez a seguinte proposta à Walmart: tornar-se uma das primeiras redes varejistas a comercializar produtos do Comércio Justo, integrando essa ação a sua estratégia social. E foi assim que a Solidarium desenvolveu o “Prateleira Social”: uma ilha de produtos sociais dentro das lojas, que funciona como uma espécie de vitrine social da Walmart.

Essas e outras experiências levaram a Solidarium a descobrir que é possível aumentar o apelo de venda de seus produtos com pequenos investimentos para agregar mais valor percebido. Uma das iniciativas nesse sentido foi o uso dos serviços de *designers* para melhorar o *layout* do produto e das embalagens. Outra iniciativa foi a de aproveitar o contato com os canais de vendas para entender as demandas específicas de seus clientes que podem ser atendidas pelas comunidades da Aliança Empreendedora. Assim se fortalece a parte mais importante nesse processo, projetar produtos demandados pelo mercado. A lógica por trás dessa ideia é que é mais fácil adequar a produção às necessidades do vendedor do que ter o produto pronto e procurar um distribuidor que queira vendê-lo aos seus clientes (Anexo 2).

Comércio Justo

A proposta da Solidarium é trabalhar com os princípios do Comércio Justo, uma forma de comércio que promove o estabelecimento de preços justos nas cadeias produtivas, garantindo o cumprimento de padrões sociais e ambientais equilibrados. Esse tipo de parceria permite aumentar o acesso ao mercado e melhorar as condições de vida e de trabalho dos produtores, em especial os pequenos produtores desfavorecidos.

A ideia surgiu nos anos de 1960 e ganhou corpo com o crescimento das exportações dos países em desenvolvimento, como a de artesanato e produtos agrícolas. O café foi o primeiro produto a seguir o padrão de certificação desse tipo de comércio, em 1988. A experiência se espalhou pela Europa e, no ano seguinte, foi criada a *International Fair Trade Association*, que reúne atualmente cerca de 300 organizações em 60 países.

O intuito é permitir que pequenos produtores em países em desenvolvimento possam viver de forma digna através do fruto do seu trabalho, o que representa um grande apelo para consumidores preocupados com a sustentabilidade ambiental e social. Campanhas de conscientização disseminam o conceito como uma forma de promover a equidade social, a proteção do meio ambiente e a segurança econômica.

O Comércio Justo é a filosofia que está por trás dos chamados Negócios Sociais, empreendimentos que combinam a viabilidade econômica com impactos sociais positivos. Esses

empreendimentos podem se estruturar juridicamente como empresas ou organizações sem fins lucrativos. Os impactos podem ser do tipo financeiro, ao trazer oportunidades de geração de renda ou ajudar a reduzir a pobreza. Considerando que a base da pirâmide (classes sociais C, D e E) representa 85% da população e 75% do consumo, esse tipo de negócio tem o potencial de gerar alternativas de melhora de vida juntamente ao aumento da renda e da geração de empregos para as comunidades carentes.

Um negócio é social quando contribui para a geração de emprego e renda nas camadas mais pobres da população, aumenta as possibilidades de desenvolvimento entre os menos favorecidos e ajuda na diminuição das diferenças sociais. A ideia de integrar o impacto social com o resultado econômico implica fabricar um produto, ou fornecer um serviço, que contribua diretamente para a solução de problemas sociais, gerando renda suficiente para cobrir custos e viabilizando o crescimento. Na busca de ganhos de escala, a preocupação é de caráter econômico, com a expansão para novos mercados, busca de investidores, mas também com a intenção de inspirar empreendimentos similares, influenciar pessoas, organizações e políticas públicas.

Tanto os Negócios Sociais quanto o Comércio Justo são pilares em que se assentam a proposta e os princípios da Solidarium. A Solidarium organizou os produtores em forma de cooperativas e associações com pouca dependência dela, incentivando-os a aprender e a se vincular ao mercado de forma independente. A regra é que a demanda da Solidarium só ocupe 50% da capacidade produtiva.

Ainda assim, os produtores conhecem a cadeia de valor e a remuneração de cada uma de suas partes, desde a compra dos insumos até o custo do *design*, o preço de venda aos varejistas e o preço final. Torna-se portanto transparente o processo de formação do preço. Dessa forma, a precificação é pautada por duas direções: a primeira é a negociação direta com os produtores, tentando valorizar o trabalho implícito em cada produto. A segunda se define pelo preço que se consegue negociar com as lojas varejistas considerando os custos e o lucro.

Normalmente a estrutura do preço é dividida em três partes iguais. Por exemplo, se o preço de venda for R\$ 15,00, o produtor, a Solidarium e o varejista recebem R\$ 5,00 cada. A margem de lucro da Solidarium é de 15% do preço de venda. Todo o processo de precificação e até de margem de lucro está à disposição para consulta dos produtores.

O aprendizado em dois anos de trabalho, com comunidades de pequenos produtores de baixa renda, permitiu a elaboração de uma estratégia e o desenvolvimento de uma cadeia de valor que a Solidarium denomina Inclusiva (Anexo 3). Essa cadeia é formada por três partes nas quais os produtores contribuem com ideias, sugestões e trabalho para conseguir produtos de qualidade destinados a consumidores ávidos por um diferencial social.

A primeira parte da cadeia de valor é a Criação e o *Design* de peças, como bolsas, brindes, almofadas, aventais, colchas etc. Esse processo é terceirizado e feito por escritórios especializados que acompanham as tendências do mercado.

Uma vez decidido o *design* do produto, o projeto é enviado a vários grupos descentralizados de produtores segundo a sua qualificação, experiência e conhecimento. Na produção, a assessoria da Solidarium é importante para assegurar o controle de qualidade e a padronização do produto. Posteriormente, o produto terminado é distribuído nos canais existentes, como redes varejistas e clientes do *website* ou dos catálogos.

O crescente interesse de empresas e consumidores por produtos do Comércio Justo tem incentivado parcerias com as principais redes varejistas do Brasil em forma de Programas de Varejo Justo: Prateleiras Sociais na Rede Walmart, Lojas Renner, Caras do Brasil no Pão de Açúcar e na Tok & Stok (Anexo 4). Mas o principal cliente da Solidarium é a Walmart, que representa 65% da sua receita operacional.

Uma das conquistas mais significativas é a sua cadeia produtiva inclusiva, na qual pequenos grupos de produtores de baixa renda têm a oportunidade de se organizar, obter capacitações e se articular no mercado varejista para produzir e melhorar sua renda.

Os impactos e resultados da Solidarium são bastante positivos. A renda média mensal dos produtores incrementou-se de R\$ 400,00 para R\$ 565,00. Portanto, fazer parte da rede de produtores da Solidarium tem aumentado em 30% a renda mensal dos trabalhadores. Essa contribuição positiva não só implica valores monetários, como também fomenta um conjunto de valores sociais, como autodesenvolvimento, fortalecimento da comunidade e trabalho em equipe.

Os grupos de produtores estão constituídos principalmente por mulheres que trabalham com confecção na periferia de Curitiba. A Solidarium começou com 12 organizações de produtores em 2007, chegou a 23 em seguida e a 35 em 2009. Mas a rede de grupos produtores e de beneficiados ainda é pequena: 280 famílias diretamente, e cerca de 870 famílias indiretamente.

Para aprimorar e ampliar os resultados e impactos nos grupos trabalhadores, a Solidarium tem aumentado o número de parcerias com o intuito de aumentar a escala de produção. Uma dessas parcerias era com a Alpha Earth.

Alpha Earth

Fundada em 2001 por Tim Smith, um estudante de 19 anos da Universidade de Princeton, a Alpha Earth era o sonho desse jovem para encontrar um tipo de negócio responsável, bom para

o meio ambiente e para a empresa. A Alpha Earth fabrica produtos verdes acessíveis a partir de vários tipos de resíduos não recicláveis. Com mais de 50 produtos disponíveis nos maiores varejistas estadunidenses – como Walmart, Target, The Home Depot, OfficeMax, Petco e Whole Foods Market –, a Alpha Earth é um dos fabricantes de produtos verdes que mais cresce no mundo, com a consciência de que o lixo pode ser utilizado e reaproveitado de diversas e inovadoras formas.

Baseada em Wilmington, New Jersey, e formada por 60 pessoas, a companhia teve US\$ 8 milhões em vendas em 2007 e US\$ 15 milhões em 2008, mas apenas em 2009 entrou no azul, sendo que as receitas dos anos anteriores foram todas em investimento para a empresa. A Alpha Earth ainda executa um programa gratuito de coleta de resíduos que beneficia escolas nos Estados Unidos. Ela tem parcerias exclusivas com empresas como Kraft Foods, Bella Chips, Stonyfield Farm, Mars Wrigleey e muitas outras. Tais parcerias permitem a criação de programas de reciclagem, envolvendo escolas em todo o país, para coletar embalagens usadas. Os materiais coletados são transformados em produtos acessíveis, como sacolas de compras, bolsas, cortinas de banheiro e até pipas. Além disso, a Alpha Earth trabalha com seus parceiros na busca de novas utilidades para certos materiais e no desenvolvimento de produtos feitos a partir de vários resíduos. Com isso, retira e aproveita toneladas de lixo que seriam enviadas a aterros sanitários.

No mundo inteiro, mais de 8 milhões de pessoas já coletaram mais de 1 bilhão de unidades produzidas com material antes destinado ao lixo. Os 114 tipos diferentes de produtos confeccionados já geraram US\$ 462 mil para instituições de caridade americanas, segundo a empresa.

Uma parceria perfeita?

Em 2006, o diretor de marketing da Foodsco do Brasil, Francisco Alberto, participou do evento *Earth Day*, promovido pela Walmart nos EUA. Ali Francisco conheceu Tim Smith e a Alpha Earth, e ficou encantado com a proposta da empresa, sobretudo com os produtos que ela criara a partir de embalagens de Croc Lay, cedidas pela Foodsco americana. Pipas, caixinhas de som, bolsas, carteirinhas, mochilas e sacolas, tudo de alta qualidade. De volta ao Brasil, Francisco não mediu esforços para trazer a Alpha Earth ao país. Poderia garantir a matéria-prima inicial – afinal, não faltavam bobinas com resíduos não aproveitáveis das embalagens em sua fábrica de salgadinhos, a Bella Chips, no interior de São Paulo. Ele precisava de alguém para produzir dentro das especificações fornecidas pela Alpha Earth, e, explorando seus contatos, conheceu a Solidarium e seu empreendedor, Tiago Dalvi.

A Alpha Earth utiliza os materiais em dois tipos de processo, o *reuse* e o *recycle*. O processo mais conhecido é o *recycle* (reciclagem), que consiste na transformação do material original

através do seu retorno ao ciclo de produção. Já o processo de *reuse* consiste no reaproveitamento do material, sem mexer em sua composição e sem reintegrá-lo ao ciclo de produção original.

Figura 1: Processo de *Recycle*

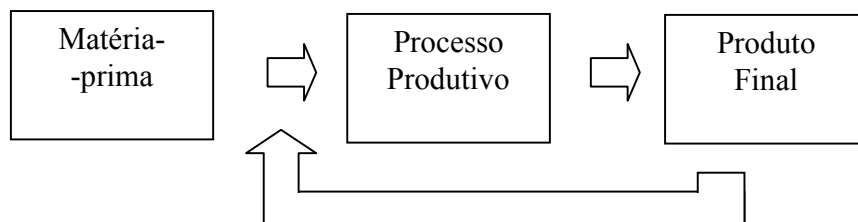
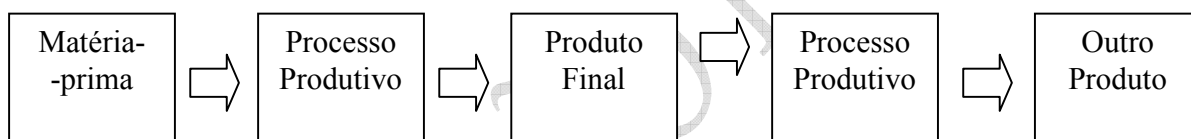


Figura 2: Processo de *Reuse*:



No acordo sugerido pela Alpha Earth a Tiago, a Solidarium faria o processo de *reuse* a partir do material que a Alpha Earth coletasse. Para a Foodscó, o interesse era dar uma nova utilidade às embalagens descartadas dos salgadinhos produzidos pela Bella Chips, gerando ao mesmo tempo um bom marketing e mídia espontânea pelo projeto.

Era o tipo de parceria que Tiago procurava. Embora tenha parecido um pouco cético quando Francisco o contactou pela primeira vez, suas dúvidas desapareceram quando ele teve a oportunidade de falar pessoalmente com Tim Smith, que reforçou o interesse da Alpha Earth em estender suas atividades aos países latino-americanos. De fato, era difícil acreditar que duas marcas internacionais amplamente conhecidas o procuravam para oferecer essa oportunidade. O maior atrativo era o alinhamento com sua causa. Ele rapidamente vislumbrou o envolvimento da Aliança Empreendedora para incluir as comunidades de catadores na coleta e na seleção das embalagens.

E assim foi feito. Em 2009, a produção começou a todo vapor; a Alpha Earth enviava o material e a comunidade de costureiras da Solidarium produzia bolsas, mochilas e sacolas, com *design* da Solidarium, sob a orientação da Alpha Earth. Tirando o *design* e a produção, todo o resto do ciclo ficava com a Alpha Earth, incluindo os acordos com as empresas fornecedoras de

material pré-consumo, a formação das brigadas para coleta pós-consumo, o estoque, a remuneração das entidades, o transporte para a Solidarium, a negociação dos produtos junto aos grandes varejistas e a logística de entrega dos materiais prontos para seus clientes.

No começo, Tiago projetou uma grande dificuldade em chamar a atenção de grandes varejistas como a Walmart – afinal, ele próprio enfrentara essa dificuldade em seu primeiro contato com a mesma companhia. Para sua surpresa, as portas se abriram com muito mais facilidade do que ele imaginava. A Alpha Earth tinha plena confiança no poder de sua marca nos Estados Unidos e das marcas Foodsco e Bella Chips na receptividade dos clientes. Sua confiança e otimismo cresciam na mesma proporção que os acordos fechados (Anexos 5 e 6). Tiago estava no céu! Um futuro brilhante se descortinava diante de si. Pedidos se acumulando e trazendo a ele um problema delicioso de se resolver: falta de mão de obra. Então, como parte do seu planejamento para gerar mais emprego e renda junto às comunidades atendidas, Tiago foi a São Paulo para uma reunião com Henry, da Alpha Earth.

– Cada contrato que vocês fecham me deixa mais otimista, Henry. As perspectivas não podiam ser melhores! – Tiago mal conseguia manter a fleuma diante do colega.

– Fico contente, Tiago. Esta foi uma das melhores parcerias que já fizemos. A decisão de vir para o Brasil se mostrou realmente acertada para nós.

Tiago se empertigou na cadeira e se assegurou de que tinha toda a atenção de Henry antes de falar. – Aproveitando, Henry, como você sabe, somos parte da Aliança Empreendedora, que organiza comunidades carentes na busca de autossustentabilidade. Fico imaginando se já não podemos incluir as comunidades de catadores para a coleta seletiva das embalagens.

Na medida em que Tiago falava com empolgação sobre o potencial da parceria com a Aliança Empreendedora, sobre a quantidade de postos de trabalho gerados, sobre o bem-estar que poderiam prover àquelas famílias, Henry ia se afastando, ou melhor, se afundando na poltrona. Subitamente, inclinou-se para frente e interrompeu Tiago: – Espere um momento. Precisamos conversar sobre isto –. Tiago parou uma palavra na metade. Percebeu a apreensão na voz de Henry e se sentiu subitamente mal por ter se excedido na sua animação.

– Sabe, a Alpha Earth trabalha com dois tipos de material, pré-consumo e pós-consumo. O material de pré-consumo corresponde normalmente a resíduos industriais, e o material de pós-consumo é aquele que já foi utilizado na fabricação, depois distribuído, consumido e descartado. Você lembra que quem nos trouxe aqui foi a Foodsco, não é?

– Claro, e somos muito gratos a ela, mas não entendo aonde você quer chegar.

– Fácil. Nós não estamos usando material pós-consumo aqui no Brasil, apenas o refugo das bobinas de embalagem que a Foodsco nos manda. Não usamos e nem usaremos comunidades de catadores para coleta de material pós-consumo. Para nós isso não interessa. O custo para recuperar esse material é muito alto, pois ele vem muito danificado e sujo.

– Mas... – Tiago titubeou. Não esperava aquela notícia. Tinha pesquisado sobre a Alpha Earth, e sabia que, nos EUA, a empresa divulga que utiliza material pós-consumo também. Alguma coisa estava sendo mal-explicada.

– Sim, é verdade – concordou Henry. – Nos EUA, contamos com brigadas de voluntários que atuam em diversas comunidades, como escolas, empresas e associações para a coleta de material pós-consumo. Mesmo assim, a coleta das brigadas acontece logo após o consumo, em parques, escolas ou qualquer centro público. Coletando o material antes de ele ir para o lixo, interrompemos justamente a parte mais degradante da cadeia de valor. Conforme sua sugestão, os catadores iriam trabalhar na última etapa dessa cadeia, quando o material tem pouco valor, sobretudo diante da dificuldade de recuperação. As bobinas de filme de embalagem são muito mais baratas e funcionais.

– E cômodas também – interrompeu Tiago, com ironia. – Eu até concordo que uma parte do material possa ser obtida dessa forma, mas o compromisso social de verdade é com a geração de emprego junto às comunidades de baixa renda. É assim que a Solidarium trabalha e é assim que nossos parceiros também trabalham. Como essa prática pode estar associada com a missão da Alpha Earth? – Sua convicção e seu apego a valores são tão fortes que Tiago não se importa em levantar a voz e lançar um olhar desafiador.

Henry não se intimida e responde calmamente – Tiago, a Alpha Earth é uma empresa com compromisso ambiental. Optamos por beneficiar a sociedade melhorando o meio ambiente. Além disso, não somos uma ONG, somos uma empresa, com fins lucrativos, ambientalmente responsável, mas buscando resultados positivos no fim do dia. Vamos sempre buscar a alternativa mais viável para evitar o descarte de resíduos danosos ao ambiente, mesmo que isso signifique ir até o início da cadeia produtiva. Tiago, pense bem, todo esse material que aproveitamos da Foodsco iria parar no lixo! Nós só antecipamos o processo e recolhemos o lixo na própria empresa. Além disso, é importante que você saiba que as empresas fazem parceria conosco apenas pelo marketing, para parecerem mais verdes, e que, quanto menos coletarmos do pós-consumo, menos custos temos e mais dinheiro ganhamos!

Tiago, sem forças, desaba na cadeira. Por essa ele não esperava. Quanto descuido. Como ele não viu isso antes? Como ele não percebeu que brigadas de coleta e comunidades de catadores são duas coisas diferentes? O brilho da oportunidade o cegou! Nenhum problema em visar lucro – a Solidarium também visa lucro, mas com o compromisso social, dentro da filosofia do

Comêrcio Justo. Ele esperava que a Alpha Earth estivesse engajada nos mesmos princípios. Compromisso apenas com o meio ambiente não é Comêrcio Justo. Não favorece diretamente as comunidades carentes. A Solidarium não poderia trabalhar com eles dessa forma.

Os pensamentos girando como um furacão em sua cabeça o deixaram fora de sintonia, e ele quase não prestou atenção quando Henry explicou que a Alpha Earth já começara a montar suas próprias brigadas no Brasil, mobilizando colégios e universidades para a coleta pós-consumo. “Não é a mesma coisa”, pensou. “Não são comunidades carentes”.

Henry insistiu: – Tiago, deixe de bobagem. Nossa parceria é perfeita. Esqueça essa obsessão por um momento e olhe para o futuro. Você chegou aqui tão entusiasmado! Estamos fazendo outras negociações com a própria Foodsco, além de novos contatos com a Kraft e a Nestlé. Além disso, estamos caminhando firmemente para novos contratos com varejistas como Pão de Açúcar e Carrefour. Vamos ter novos materiais, possivelmente novos produtos, e assim vamos gerar mais empregos para suas comunidades. Você ainda vai ganhar muito dinheiro!

O dilema: Os fins justificam os meios?

“Isto é apenas marketing” e “ganhar muito dinheiro”. Essas palavras não saem da cabeça de Tiago. Cada vez que aparecem, ele aumenta a carga da bicicleta ergométrica e arfa com o esforço maior. Como se o suor levasse junto suas angústias. Como se o sacrifício o redimisse de um pecado. Finalmente, extenuado, vai para a ducha da academia.

Já se havia passado uma semana desde a reunião em São Paulo com Henry. Tiago se isolou, não conversava com ninguém e recusava todas as ligações do parceiro. Era tempo demais. Ele não podia mais adiar uma decisão. Já havia passado por circunstâncias semelhantes com outros parceiros no passado e nunca titubeou na hora de encerrar uma parceria em nome de seus valores. O lucro de nada vale se não estiver atrelado aos princípios do Comêrcio Justo. A parceria com a Alpha Earth apresentava grandes benefícios financeiros pela enorme capacidade de penetração nas grandes cadeias multinacionais de distribuição; poderia duplicar o faturamento anual da Solidarium em menos de um ano, além de gerar de fato trabalho e renda para os produtores, ampliando seu impacto. A tabela a seguir resume claramente os cenários:

Projeção 2010	Com Alpha Earth	Sem Alpha Earth
# clientes	17	12
Receita (R\$)	1.200.000	187.000
Lucro	87.000	16.800

A Alpha Earth não trazia uma quantidade relevante de clientes – mas esses poucos clientes, como uma Walmart, representavam mais de seis vezes o faturamento anual da Solidarium. Debaixo da ducha gelada, Tiago faz as contas. A Alpha Earth permitiria ampliar para 320 o número de lojas Walmart. As encomendas saltariam de 40.000 para 100.000 unidades. Quanto aos novos contratos, nem dava para fazer contas ainda. Ele está tão animado com as perspectivas! Cada vez que imagina isso, lembra-se da tirinha do Tio Patinhas com um largo sorriso e dois cífrões no lugar dos olhos. “Caramba!”, irrita-se. “O que estou me tornando? Será que estou confundindo os fins de nossa causa com os meios na forma de lucros? Estou me enganando e não estou percebendo a armadilha que a ambição me apronta?”

A conversa que ele teve com a Aliança Empreendedora também não foi nada boa. A culpa foi dele, por ter criado uma expectativa infundada junto aos seus sócios da Aliança. Felizmente o relacionamento era maduro o suficiente para não se deixar abalar, e logo essas perspectivas frustradas de envolver comunidades de coleta se tornaram passado. “Talvez este relacionamento tão umbilical, como entre mãe e filho, esteja prejudicando nosso negócio”, pensa Tiago. “É normal sermos tão irredutíveis em incluir comunidades carentes na cadeia produtiva?” Se Henry lhe perguntasse se esse postulado se baseava na sociedade entre a Aliança e a Solidarium, ele não saberia o que responder.

O fato é que a Solidarium, com a Alpha Earth, geraria mais emprego para costureiras – mas isso não aliviava as coisas. Tiago já recusou várias oportunidades em que um grande canal de varejo poderia gerar mais negócios para a Solidarium, pelo simples fato de esse canal praticar preços injustificados, ferindo os princípios do Comércio Justo. Embora a Alpha Earth explorasse a outra ponta da cadeia produtiva, na forma como coletam a matéria-prima, o princípio continuava o mesmo. A Alpha Earth conseguia matéria-prima de graça, mas vendia seus produtos com margem de lucro. Os ganhos da Alpha Earth não seriam proporcionais aos ganhos da comunidade de costureiras.

Se eles usassem mão de obra remunerada para a coleta de embalagens pós-consumo e ainda tivessem uma despesa adicional para tratar o material, os custos poderiam ser repassados para o preço, sem sacrificar o seu lucro. As vendas seriam menores, pois o preço não seria mais tão competitivo. Mas é assim que funciona o princípio do Comércio Justo: a comunidade de catadores, desde que remunerada de forma justa pelo trabalho, caracterizaria o benefício para a sociedade. Por mais atrativo que fosse o acordo, a Solidarium não podia continuar trabalhando com quem não estivesse imbuído dos mesmos princípios. Ele não podia assumir uma atitude diferente perante a Alpha Earth. “Se eu abrir a porteira agora para acomodar uma exceção, nada garante que eu não vá me corromper e acabar fechando outros acordos com vantagens financeiras para a Solidarium no futuro”, admite Tiago.

Por outro lado, cancelar o acordo, naquela altura do processo, seria pior ainda. Como ele diria às costureiras que elas ficariam sem trabalho porque ele, Tiago, avaliou mal o acordo? Que direito ele teria de fazer isso? Não. Esta também não é uma opção!

Depois de tomar um lanche na cantina da academia, ele se prepara para pagar a conta, quando o celular toca. É Henry, mais uma vez. Ele não pode continuar se escondendo. Tem que tomar uma decisão. O que fazer?

REPRODUÇÃO PROIBIDA

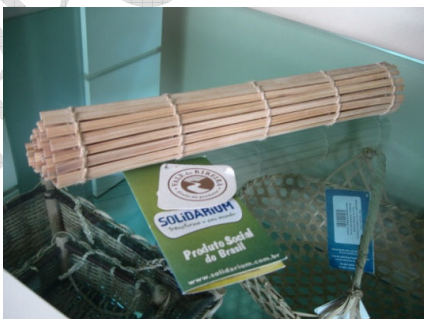
Anexos

Anexo 1 - Fotos Grupos de Produtores da Empreendedores Unidos em Curitiba





Anexo 2 - Produtos Solidarium





Anexo 3 - Cadeia de Valor Inclusiva “Indústria Descentralizada”



Fonte: Solidarium, 2009

Anexo 4 - Canais de comercialização e comunicação



Lojas Renner
Programa Varejo Justo



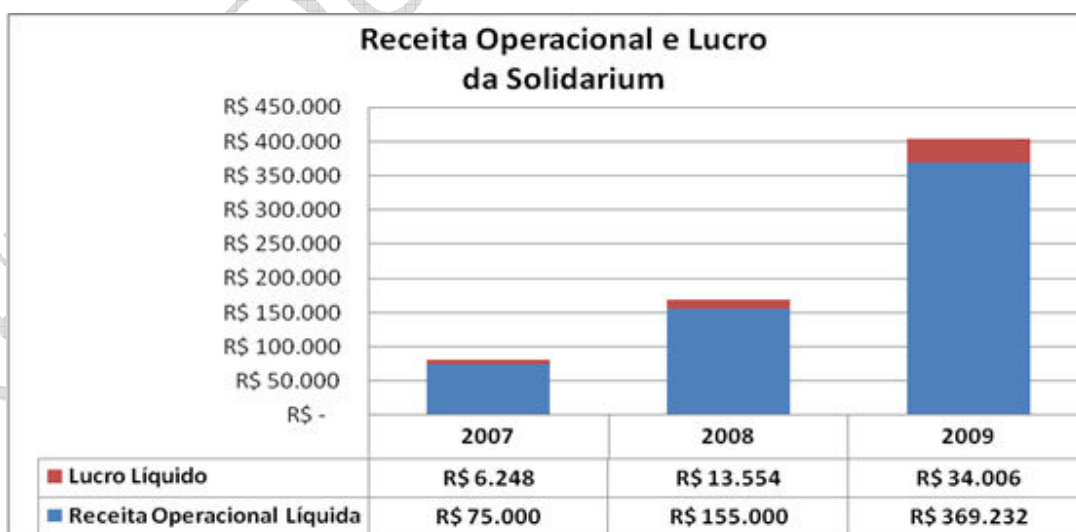
Loja Solidarium - Novo Bate! Solidarium em Shopping Centers



Catálogos Solidarium 2007 e 2008



Anexo 5 - Receita Operacional e Lucro Líquido



Anexo 6 - Demonstração de Resultados Solidarium – 2009

Demonstração de Resultado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL	% Receita Operacional
(+) Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	12.500	2.500	2.500	2.500	20.000	5%
1.1. Artemisia	-	-	-	-	-	-	-	-	12.500	2.500	2.500	2.500	20.000	5%
(+) Empréstimos e Financiamentos	-	-	-	-	35.000	40.000	-	23.600	-	5.500	2.000	43.000	149.100	40%
Banco do Brasil	-	-	-	-	-	-	-	23.600	-	-	-	3.000	34.100	9%
Sitawi	-	-	-	-	35.000	40.000	-	-	-	5.500	2.000	-	75.000	20%
GDI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000	11%
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Receita Operacional	14.625	4.516	4.908	19.142	3.990	58.495	61.127	4.261	5.342	10.282	1.361	12.315	200.364	54%
Venda de Mercadorias	14.625	4.516	4.908	19.142	3.990	58.495	61.127	4.261	5.342	10.282	1.361	12.315	200.364	54%
Walmart Sul	12.004	2.888	4.672	7.736	1.775	1.634	51.127	1.909	1.651	9.090	1.136	1.028	96.650	26%
Espaços Solidários	12.004	2.888	4.672	7.736	1.775	1.634	4.852	1.909	1.651	9.090	1.136	1.028	50.375	14%
Outros	-	-	-	-	-	-	46.275	-	-	-	-	-	46.275	13%
Walmart Sudeste	-	-	-	-	-	33.727	-	-	-	-	-	-	33.727	9%
Walmart Nordeste	-	-	-	-	-	22.385	-	-	-	-	-	-	22.385	6%
Lojas Renner	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOK & STOK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.933	5.933	2%
CSU Card System	750	1.125	-	1.388	225	750	-	983	1.208	975	225	1.388	9.015	2%
Outros	1.870	503	235	10.019	1.990	-	10.000	1.370	2.483	217	3.967	3.967	32.655	9%
(-) Deduções de Vendas e Serviços	-	-	-	-	-	-	231	-	-	-	-	-	231	0%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	14.625	4.516	4.908	19.142	38.990	98.495	60.895	27.861	17.842	18.282	5.861	57.815	369.232	100%
(-) Custo do Produto Vendido	4.429	11.646	4.657	13.316	29.167	66.145	9.428	21.270	4.247	14.887	2.059	20.520	201.770	55%
(-) Custo Variável	4.429	11.646	4.657	13.316	29.167	66.145	9.428	21.270	4.247	14.887	2.059	20.520	201.770	55%
Matéria-Prima	-	31	-	2.980	22.704	32.362	2.451	3.698	124	-	1.388	8.137	73.874	20%
Mão de Obra Direta	-	-	-	2.004	1.661	22.557	6.532	4.060	1.068	-	-	-	37.882	10%
Custo Produto Acabado	4.326	11.516	4.426	7.818	3.304	1.677	-	5.867	2.924	9.296	384	10.498	62.310	17%
Frete e Logística	103	100	230	516	1.497	9.549	171	144	131	466	287	1.885	15.078	4%
Frete Interno (produtor-> solidarium)	-	-	-	352	1.432	536	-	-	-	-	73	150	2.542	1%
Frete para Clientes (solidarium -> loja)	100	230	164	65	9.013	171	144	131	466	214	1.735	12.536	3%	
Royalties	-	-	-	-	-	-	-	7.500	-	5.126	-	-	12.626	3%
Outros (Taxas de importação/impostos, etc)	-	-	-	273	1.486	1.014	-	-	-	-	-	237	3.009	1%
(-) Margem de Contribuição	10.196	(7.130)	251	5.826	9.824	32.350	51.467	6.592	13.595	3.395	3.802	37.295	167.462	45%
(-) Custo Fixo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) LUCRO BRUTO	10.196	7.130	251	5.826	9.824	32.350	51.467	6.592	13.595	3.395	3.802	37.295	167.462	45%
(-) Despesas com Pessoal	-	-	445	55	-	-	-	-	2.500	2.500	2.500	2.500	10.500	3%
Salário Administrativo Financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Pró-Labore	-	-	445	-	-	-	-	-	-	-	-	-	445	0%
Antecipação de Lucros e Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500	2.500	2.500	2.500	10.000	3%
Assistência Médica e Odontológica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Encargos Trabalhistas	-	-	-	55	-	-	-	-	-	-	-	-	55	0%
(-) Despesas Administrativas	436	1.834	2.080	2.453	2.732	11.161	1.583	5.641	214	80	65	247	28.527	8%
Despesas com Instalações	-	143	-	50	147	-	-	-	-	-	-	123	463	0%
Energia Elétrica	-	83	-	28	-	-	-	-	-	-	-	-	111	0%
Bens de Natureza Permanente	-	60	-	147	-	-	-	-	-	-	-	123	330	0%
Manutenção Predial	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-	-	22	0%
Despesas com Cartório	-	-	-	10	-	6	-	-	-	65	-	-	81	0%
Despesas com Gráfica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustíveis e Lubrificantes	20	139	-	36	763	235	60	-	-	15	-	114	1.382	0%
Material de Consumo	12	157	-	133	141	-	-	-	-	-	-	-	444	0%
Material de Expediente e Suprimentos	-	-	-	41	146	-	-	-	-	-	-	-	186	0%
Prestação de Serviços por Terceiros	174	967	572	320	114	256	35	6	-	-	65	10	2.520	1%
Agência de Comunicação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assessoria Contábil	121	488	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.059	0%
Assessoria Jurídica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agência de Turismo e Viagens	-	-	-	-	10	30	-	-	-	-	-	-	531	0%
Entregas e Coletas	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	26	10	46	0%
Correios e Telégrafos	54	84	320	104	226	35	-	6	-	-	39	-	884	0%
Outros	135	-	-	-	-	-	-	-	-	-	206	61	-	0%
T.I.	-	-	9	252	57	92	35	5.635	35	-	-	-	6.115	2%
Material de Informática	-	-	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0%
Hospedagem e Manutenção de Site	-	-	-	252	57	92	35	5.635	35	-	-	-	6.106	2%
Design	-	21	483	133	422	-	185	-	179	-	-	-	1.423	0%
Mão de Obra Protótipos	-	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	0%
Matéria-Prima para Protótipos	-	-	447	32	190	-	91	-	179	-	-	-	939	0%
Outros	-	-	36	100	232	-	95	-	-	-	-	-	463	0%
Materiais de Comunicação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.614	2%
Caixas e Embalagens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.080	1%
Tags, Etiquetas, Pino Anel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.373	0%
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	161	0%
Viagens	230	562	1.479	942	4.958	1.268	-	-	-	-	-	-	9.466	3%
Outros (Alimentação etc)	-	380	454	-	-	-	-	-	-	-	-	-	834	0%
(-) Despesas Tributárias Impostos e Taxas Diversas (PIS, COFINS, ISS)	-	-	41	104	218	169	-	33	33	289	34	421	90.463	25%
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	78.405	402	10.528	289	418	418	421	5.463	1%
Juros Pagos	-	-	-	-	-	3.405	402	528	289	418	418	421	5.463	1%
Amortização de Capital	-	-	-	-	-	75.000	-	10.000	-	-	-	-	85.000	23%
Despesas Bancárias	46	48	50	90	42	34	82	66	34	58	37	34	60	0%
Outros (IOF, etc)	213	-	-	-	146	-	-	-	315	6	-	21	702	0%
LUCRO OPERACIONAL	9.759	(8.964)	(2.274)	3.276	6.988	20.972	(28.690)	549	319	526	785	34.128	34.128	9%
EBITDA	9.759	(8.964)	(2.274)	3.276	(28.012)	(19.028)	(28.690)	(23.052)	(12.181)	(7.474)	(3.715)	(11.372)	(11.372)	-3%
EBIT	9.759	(8.964)	(2.274)	3.276	6.988	20.972	(28.690)	549	319	526	785	34.128	34.128	9%
Despesas Financeiras/Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
(-) Simples Federal	-	290	278	-	56	1.877	1.775	214	667	313	287	122	5.878	2%
Lucro Líquido	9.759	(9.254)	(2.552)	3.276	6.932	19.095	(30.465)	335	(348)	213	498	34.006	34.006	9%

Anexo 7 - Histórico do Número de Produtores e Renda Mensal

