



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

INGRID MARINHO DE AMORIM

**DIMENSÕES DA INOVAÇÃO PRESENTES NO MERCADO DE PRODUTOS
ORGÂNICOS**

FORTALEZA, CEARÁ

2015

INGRID MARINHO DE AMORIM

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO PRESENTES NO MERCADO DE PRODUTOS
ORGÂNICOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro

FORTALEZA – CEARÁ

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Amorim, Ingrid Marinho de.

Dimensões da inovação presentes no mercado de produtos orgânicos [recurso eletrônico] / Ingrid Marinho de Amorim. - 2015.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 74 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Pequenos e Médios Negócios..
Orientação: Prof. Ph.D. Daniel Rodrigues de Carvalho Pinheiro.

1. Inovação. 2. Economia Evolucionária. 3. Mercado orgânico. 4. Agricultura orgânica. I. Título.

INGRID MARINHO DE AMORIM

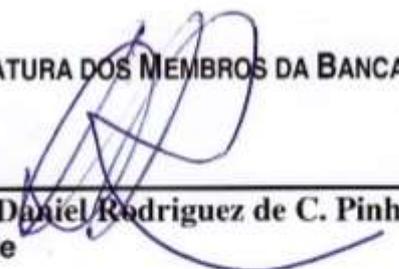
DIMENSÕES DA INOVAÇÃO PRESENTES NO MERCADO DE PRODUTOS
ORGÂNICOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Aprovada em: 26/06/2015

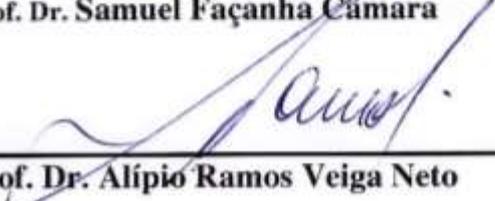
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Daniel Rodriguez de C. Pinheiro
Presidente



Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara



Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto

Para Mário, Joel, Darci e Thaís.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa significa antes de tudo a possibilidade de trabalhar a administração de uma maneira que não havia imaginado antes. Significa reafirmar a gestão como ferramenta para fazer as coisas melhores para as pessoas. Seja utilizando-a dentro de um negócio, seja na sala de aula.

Agradeço primeiramente aos meus pais, Joel e Darci, pelo convite à aventura, pelo incentivo à permanência, pela ajuda em momentos difíceis, pela compreensão com as ausências.

Como em toda em toda jornada, tive um mentor. Guiou-me pelos caminhos que eu decidi explorar e assumiu os riscos junto comigo. Obrigada pelos ensinamentos e pela confiança, professor Daniel.

Ao meu parceiro de aventuras, meu amor, Mário, que se mete em todas as confusões junto comigo e tem sido meu braço direito e esquerdo durante todo este percurso. Não teria chegado aqui sem a sua ajuda.

À minha irmã, Thaís, pelas discussões acadêmicas, traduções, transcrições e conversas madrugadas adentro.

Aos meus colegas de turma, pelo apoio e pelos ensinamentos que partilhamos nesta jornada.

A todos os entrevistados e não entrevistados que contribuíram direta ou indiretamente para tornar tudo isso possível: Grupo de Consumidores Responsáveis do Benfica, ADAO, APOI, APOMC e todos os produtores associados que gentilmente concordaram em conversar conosco.

Ao professor Dr. Alípio Veiga Neto e ao professor Dr. Samuel Façanha por disponibilizarem-se para a banca e por darem suas contribuições para este trabalho.

Aos demais professores do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE pelas oportunidades e pelos ensinamentos.

E, por último, agradeço à Universidade Estadual do Ceará por me proporcionar mais este amadurecimento profissional.

RESUMO

A partir do gráfico do ciclo de vida dos produtos, pode-se deduzir que se todo modelo tecnológico chega à sua maturidade decadente e os lucros decrescem, esse é o momento para inovar. No mercado de olerícolas orgânicas, a inovação também é necessária e deve criar valor para os clientes e para o negócio. Nesse caso, a pergunta de partida é: quais são as dimensões da inovação trabalhadas pelos produtores associados de olerícolas do mercado orgânico? A pesquisa configura-se como descritiva e utilizou-se do método observacional. Entrevistaram-se 17 produtores associados de olerícolas orgânicas do estado do Ceará. O instrumento de pesquisa foi montado a partir do Radar da Inovação de Sawhney (et al., 2006) adaptado para as Pequenas e Micro Empresas brasileiras por Bachmann e Destefani (2008). As entrevistas transcritas foram analisadas com a técnica da análise de conteúdo. Encontraram-se evidências da presença de nove dimensões da inovação nas propriedades estudadas: (1) Oferta, (2) Consumidores, (3) Experiência do consumidor, (4) Valor capturado, (5) Processo, (6) Organização, (7) Locais de presença, (8) Marca e (9) Ambiência inovadora. Destacam-se a tentativa de se utilizar das práticas da economia da experiência para agregar mais valor à mercadoria, bem como o fato de ser o produtor o principal indutor de inovações dentro da propriedade.

Palavras-chave: Inovação. Economia evolucionária. Mercado orgânico. Agricultura orgânica.

ABSTRACT

From the life cycle chart of products, it can be deduced that all technological model reaches its maturity and declining profits decrease, this is the time to innovate. In the market for organic vegetable crops, innovation is also required and must create value for customers and for the business. In this case, the starting question is: what are the dimensions of innovation worked by the associated producers of the vegetable organic market? The research appears as descriptive and used the observational method. They interviewed 17 producers associated organic vegetable crops in the state of Ceará. The research instrument was assembled from the Innovation Radar Sawhney (et al., 2006) adapted to the Brazilian Small and Micro Enterprises by Bachmann and Destefani (2008). The transcribed interviews were analyzed with the technique of content analysis. They have found evidence of the presence of nine dimensions of innovation in the studied properties: (1) offer, (2) Consumer (3) Consumer Experience, (4) captured value, (5) Case, (6) organization, (7) Local Presence (8) Brand and (9) innovative ambience. Stand out from the attempt to use the practices of the experience economy to add more value to the goods, as well as the fact that the producer the main driver of innovation within the property.

Keywords: 1. Innovation. 2. Evolutionary Economics. 3. Organic Market. 4. Organic Agriculture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Autores de referência por assunto	20
Figura 2 - Distinções entre modelos de oferta.....	23
Figura 3 - Entrada da feira da ADAO.	31
Figura 4 - Produtores vendendo alimentos orgânicos, uma relação P2P.....	33
Figura 5 - Produtores entrevistados por cidade.....	34
Figura 6 - Categorias para análise	37
Figura 7 - Dimensões presentes	41
Figura 8 - Desidratador.....	46
Figura 9 - Mercado dos Pinhões.	49
Figura 10 - Consumidores.....	52
Figura 11 - Programação da produção para o 1º trimestre.....	57
Figura 12 - Programação da produção para o 2º trimestre.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS	14
2.1 INOVAÇÃO	14
2.2 VALOR E ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA	20
2.3 ECONOMIA NEOSCHUMPTERIANA	23
2.4 O RADAR DA INOVAÇÃO	25
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA	29
3.1 NATUREZA E OBJETO DA PESQUISA	29
3.2 REFERÊNCIAS ADOTADAS PELA PESQUISA EMPÍRICA.....	29
3.3 PERSONAGENS DA PESQUISA	30
3.3.1 As associações de produtores de orgânicos	30
3.3.2 Produtores pesquisados	33
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	35
3.5 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	35
3.6 REGISTRO DAS ENTREVISTAS	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 OS PRODUTORES	41
4.2 OFERTA.....	43
4.3 CONSUMIDORES.....	47
4.4 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	48
4.5 VALOR APROPRIADO	52
4.6 PROCESSO DE PLANTIO.....	53
4.7 LOCAIS DE PRESENÇA.....	59
4.8 ORGANIZAÇÃO	60
4.9 MARCA	61
4.10 AMBIÊNCIA INOVADORA	62
5 SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 SÍNTESE	65
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	68
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Se em algum momento, um modelo tecnológico chega à maturidade decadente, os lucros decrescem e o empreendedor busca novas tecnologias para seu negócio (SCHUMPETER, 1997). Se o perfil do empreendedor está correlacionado com o perfil do inovador (CHRISTO, 2011), então empreendedor buscará a inovação para dar vantagem competitiva aos seus negócios (PORTER, 1989).

As mudanças tecnológicas estão sujeitas aos condicionamentos econômicos, logo o objetivo da tecnologia precisa estar alinhado ao da economia (SCHUMPETER, 1997). Em outras palavras, deve-se desenvolver tecnologias para atender às necessidades demandadas e que sejam economicamente viáveis para aquele tempo.

Um empresário só deverá utilizar uma nova tecnologia se intuir que aumentará os seus lucros (MARX, 1988; PINHEIRO; PINHEIRO, 2002; SCHUMPETER, 1997), embora a busca pela inovação possa também ser estimulada por outros fatores como aprendizagem e reconhecimento social (CHRISTO, 2011).

Mas o que é tecnologia?

Neste trabalho, tecnologia é *know-how*, é o conhecimento aplicado às atividades humanas (PINHEIRO; PINHEIRO, 2002). Inovação é um produto ou processo de produção novo ou melhorado e comercializado com sucesso no país. (PAVITT, 1984).

Não importa se a origem da inovação é intuitiva, empírica ou científica. Possas (2008) considera que as inovações que possivelmente gerem rotinas de maior lucratividade serão implicitamente escolhidas pelo maior sucesso competitivo das firmas portadoras. Esses processos que originam os modelos de comportamento de pessoas e das firmas, e os resultados do mercado são um dos objetos de estudo da economia evolucionária (NELSON; WINTER, 2005).

Diversos autores (BARBIERI, 2007; BARBIERI, SIMANTOB, 2007; MAKOWER, 2009; PINSKY et al., 2013; PORTER, LINDE, 1995) consideram que a inovação não necessita estar em conflito com a segurança ambiental. Inclusive, para Barbieri (et al., 2010), temas como o aprimoramento dos modelos de organização sustentáveis, as diversas formas da sua institucionalização em âmbito global, o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e a gestão de inovações para o desenvolvimento sustentável serão cada vez mais importantes em estudos futuros.

Yakovleva e Flynn (2009), Anacleto e Paladini (2015) e Silva e Zanini (2014) entendem que o mercado de alimentos orgânicos é um nicho potencial de inovação. Os negócios envolvidos precisam adaptar a tecnologia vigente para compatibilizá-la com os preceitos da produção orgânica e bons níveis de produtividade. Nessa mesma linha de pensamento, Mazzoleni e Oliveira (2010) alegam que a necessidade de certificação no mercado de orgânicos pode induzir a inovações.

Mesquita Filho e Barreto (2007) consideram que, comparada à produção convencional, a produção orgânica é sustentável na dimensão ambiental e social. O cultivo orgânico abole práticas habituais no cultivo tradicional como o uso de agrotóxicos e adubos químicos, além de ser uma atividade intensiva em mão-de-obra o que ameniza o êxodo rural e a marginalização das populações rurais (MESQUITA FILHO; BARRETO, 2007).

Esta pesquisa procura contribuir para a discussão sobre inovação sustentável através do estudo dos processos de uma firma que geram comportamentos e resultados no mercado (NELSON; WINTER, 2005) em uma das formas de institucionalização de organizações inovadoras e sustentáveis (BARBIERI, et al., 2010).

Esse estudo ocorrerá dentro de organizações cooperadas para a inovação sustentável que têm como escopo a produção de alimentos orgânicos.

Assim, a pergunta de partida deste trabalho é:

P. Como as dimensões da inovação são trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico?

Para tanto, esta pesquisa tem por objetivos:

OG. Analisar quais são as dimensões da inovação trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico no estado do Ceará.

OE1: Investigar como as dimensões da inovação são trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico.

OE2: Descrever como as dimensões da inovação são trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico.

Este trabalho apresenta a seguinte ordem de construção: introdução, apresentação do referencial teórico e do método utilizado na pesquisa. Em seguida são apresentados os resultados encontrados, as discussões, bem como as considerações finais.

2 AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Os objetivos deste capítulo são (1) apresentar o conceito operacional de inovação a ser trabalhado, (2) descrever a relação entre inovação e valor, (3) descrever algumas das classificações possíveis para a inovação, (4) listar as inovações verdes dentro da agricultura.

2.1 INOVAÇÃO

Inovar é uma das estratégias de sobrevivência das organizações, pois as mercadorias, bens e serviços, tem um ciclo de vida e morte (MARX, 1988; SCHUMPETER, 1997). Para Schumpeter (1997) inovar pode ser:

- a) introdução de uma novidade na produção;
- b) abertura de um novo mercado;
- c) nova fonte de matéria-prima;
- d) mudança num item ou em seu uso;
- e) a reorganização de um mercado industrial.

Para o manual de Oslo (OCDE, 2005), uma inovação é a implementação de um produto novo ou incrementado, de um processo, método organizacional ou de marketing, tanto na sede da organização quanto em suas relações externas.

Pode ser classificada em:

- a) Inovação de produto;
- b) Inovação de processo;
- c) Inovação de marketing;
- d) Inovação organizacional.

Toda inovação deve conter algum grau de novidade, e seu resultado é o aumento da diferença entre o custo de um item e seu preço de venda. A empresa pioneira dispõe de uma vantagem frente as concorrentes.

A inovação pode ter origem em conhecimentos intuitivos, empíricos ou científicos (PINHEIRO; PINHEIRO, 2002). Marx (1988) descreve a inovação como fruto da observação e da experiência da sociedade. A partir dessas informações se deduz onde economizar, como aplicar e desenvolver novos conhecimentos, e então levar a prática para a produção. Tigre (2006) resume da seguinte forma: muitas

inovações são fruto da experiência prática ou da simples combinação de tecnologias existentes.

Inovações tendem a ser empregadas a partir do momento em que são alternativas economicamente mais rentáveis para o capitalista que o modelo em uso (LIMA et al., 2014).

Neste trabalho, a tecnologia é entendida como conhecimento aplicado às atividades humanas, *know-how* (PINHEIRO; PINHEIRO, 2002). Complementarmente a inovação é uma aplicação de *know-how* que gera valor para os consumidores (SAWHNEY et al., 2006).

Deve-se sempre lembrar que, numa sociedade capitalista, não existe lugar para a ciência e a tecnologia fora da relação com o capital (TIGRE, 2006; LIMA et al., 2014). Na perspectiva de Marx (1988), a ação humana transforma os meios social e natural. A inovação expande e limita a ação humana, ao mesmo tempo em que a sociedade, incluindo sua esfera econômica, expande e limita a inovação. (LIMA et al., 2014).

Esse modelo foi construído a partir da observação do desenvolvimento dos empreendimentos por Marx (1818-1883) e Schumpeter (1883-1950), e posteriormente complementado por diversos trabalhos que abordam a teoria evolucionária da mudança econômica, dentre eles o de Nelson e Winter (1930), Sawhney (et al., 2006) e Bachmann e Destefani (2008).

A publicação do livro *Os Limites do Crescimento* (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS; BEHRENS III, 1973) é um marco da transformação na sociedade em direção a um modelo econômico mais preocupado com a questão ambiental. Juntamente com a Rio-92, começaram a surgir novas propostas de consumo, como o consumo verde e o consumo sustentável.

Enquanto o consumo verde está atrelado à mudança tecnológica, o consumo sustentável está relacionado à diminuição do consumo (GONÇALVEZ-DIAS; MOURA, 2007). No caso das 870 milhões de pessoas que não conseguem comer a quantidade mínima de calorias que o corpo precisa (FAO, 2013), consumo sustentável é consumir mais.

No momento em que as pessoas estão procurando mudar seu modo de consumir, elas olham para as empresas em busca de simplificar esse caminho (MAKOWER, 2009). As transformações que ocorreram na sociedade incentivaram a

busca por mudanças que caracterizassem as empresas como preocupadas com as dimensões ambientais (LIMA et al., 2014).

Para atender a essas novas demandas de consumo, as empresas começaram a modificar sua oferta, porém algumas apenas praticaram a *greenwashing* ou simplesmente “esverdearam” seus produtos (MAKOWER, 2009). Entretanto vários autores (BARBIERI, 2007; BARBIERI, SIMANTOB, 2007; MAKOWER, 2009; PINSKY et al., 2013; PORTER, LINDE, 1995) argumentam que a inovação não precisa estar em conflito com a segurança ambiental.

O modelo de organizações descrito por Barbieri (2010) como organizações inovadoras sustentáveis defende que se deve inovar constantemente respeitando as três dimensões da sustentabilidade:

- a) dimensão social;
- b) dimensão ambiental;
- c) dimensão econômica.

As inovações devem não só gerar resultados econômicos como também sociais e ambientais positivos, mesmo quando são inovações radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte (BARBIERI, 2010). As organizações de produção de orgânicos têm que enfrentar cotidianamente essas três dimensões de sustentabilidade citadas por Barbieri (2010).

Mesquita Filho e Barreto (2007) consideram que por abolir práticas de cultivo reconhecidamente prejudiciais ao meio ambiente e a qualidade de vida dos produtores, a produção orgânica é sustentável na dimensão ambiental e social. Com relação a dimensão econômica, o índice de sustentabilidade é baixo mas com capacidade para ser melhorado com auxílio técnico e financeiro.

O trabalho de Oliveira (et al., 2008) concluiu que a associação de produtores de orgânicos estudada tem um sistema de produção economicamente viável e ecologicamente sustentável. Esses resultados devem-se a produção programada utilizada, além das regras a serem seguidas para manter a produção certificada.

Lima e Campus (2014) pesquisaram a viabilidade financeira das produções de tomate orgânico e convencional no estado do Ceará. Dentre suas conclusões, está:

- a) o tomate convencional tem um custo de produção inicial menor;
- b) o tomate orgânico tem uma produtividade média mais elevada;

c) os produtores de tomate orgânico trabalham em sítios que, em média, são menores que os sítios utilizados por produtores convencionais de tomate.

As inovações implementadas no plantio de tomate orgânico, permitem uma redução de perdas maior que a do tomate tradicional, permitindo uma renda média satisfatória com relação ao tempo gasto pelo produtor no plantio e manutenção.

Yakovleva e Flynn (2009), Anacleto e Paladini (2015) juntamente com Silva e Zanini (2014) entendem que o mercado de alimentos orgânicos é um nicho potencial de inovação. Isso deve-se aos novos gargalos e novas necessidades que surgem com a substituição das técnicas tradicionais no campo.

Nessa mesma linha de pensamento, Mazzoleni e Oliveira (2010) alegam que a necessidade de certificação no mercado de orgânicos pode induzir a inovações. A inovação ou a readaptação de técnicas foi a forma encontrada de atender às necessidades dos produtores e dos compradores de produtos orgânicos nas feiras.

A economia evolucionária consegue avançar na teoria de Schumpeter para outras áreas além da fábrica (VIEIRA FILHO; SILVEIRA, 2011; MAZZOLENI; OLIVEIRA, 2010). A taxonomia desenvolvida por Pavitt (2009), nos parâmetros da economia evolucionária, define o setor agrícola como dependente dos fornecedores para inovar. O mercado agrícola é descrito como:

- a) centrado na redução de custos de produção;
- b) formado por estabelecimentos de pequeno porte;
- c) usuários compram com base no preço;
- d) fornecedores ditam as inovações e mudanças tecnológicas;
- e) as mudanças tecnológicas realizadas são de processo ou equipamentos relacionados à produção;
- f) a transferência de tecnologia se dá pela compra de equipamentos ou serviços;
- g) utilizam-se estratégias de outros setores para reforçar as vantagens competitivas.

O mercado de alimentos orgânicos rompe com o sistema agrícola tradicional a partir do momento que sua maior preocupação é o aumento da produtividade aliado as inovações para substituição dos insumos químicos até então utilizados. Os produtores buscam na oferta de um novo produto, uma maior produtividade.

Possas (et al., 1994) ressalta que essas características não garantem que o setor tenha uma dinâmica de inovação homogênea. O mercado agrícola também tem como característica o predomínio de empresas privadas produtoras de insumos e instituições públicas como maiores fontes de pesquisa na área.

Entretanto Leão e Paula (2010) ressaltam que o mercado de cafés especiais foi criado com o objetivo de agregar mais valor à mercadoria, desassociando-o do termo *commodity*. Esse novo mercado foi criado a partir de uma estrutura competitiva diferente do mercado tradicional, incluindo novas estratégias centradas na inovação, na diferenciação e na criação de um novo arranjo institucional (LEÃO; PAULA, 2010). Para Leão e Paula (2010), os cafés *gourmet*, sombreado, orgânico e de preço justo estão mais próximos de uma estrutura de monopólio do que no foco de redução de custos com base na vantagem competitiva.

Novos modelos desatrelam a satisfação do consumo, do ter, e procuram utilizar-se da necessidade da fantasia, no caso dos orgânicos, de produto "de qualidade", que traz "saúde" e de que faz bem ao "meio ambiente" (SIRIEIX et al., 2007). Um exemplo são os diversos grupos que pregam a cultura do *SlowFood* (IRVING; CERIANI, 2013), cujo objetivo é melhorar a qualidade da alimentação e convencer as pessoas saborear o processo de escolha, preparo e consumo do alimento.

Zamberlan (et al., 2006) indicou que os consumidores procuraram produtos saudáveis e de qualidade, sendo sabor e confiança itens importantes. Então, pode-se dizer que os consumidores estão comprando orgânicos pensando na sua saúde e no sabor do alimento que vão consumir, mas também na relação que têm com o produtor.

O trabalho de Xavier (2014) indica que, no mercado orgânico, as inovações foram feitas em conjunto entre a prática dos agricultores e o conhecimento dos profissionais da área, pois assim as inovações são adaptadas às diferenças de cada terreno.

Tereso (2012) enfatiza que cada situação é única, pois depende do conjunto de características da unidade de produção: microclima, solo, topografia do terreno e orientação espacial e da qualidade da água. Ou seja, a técnica utilizada varia em função do ambiente.

Em sua pesquisa sobre a ergonomia dentro da agricultura orgânica, Tereso (2012) destaca que a maioria dos trabalhadores tem conhecimento para executar todas as tarefas que compõem o processo de trabalho da olerícola orgânica. A

exceção são as atividades que requerem grande força, como a colheita de raízes, operações com tratores e pulverizadores. O trabalho em equipe é uma característica da horticultura orgânica (TERESO, 2012).

As inovações encontradas estavam relacionadas ao marketing, aos processos e à organização da empresa (TERESO, 2012). As melhorias em marketing estavam relacionadas a novas maneiras de comercializar, como a venda de cestas pela internet e marcas próprias que seguiam o princípio da rastreabilidade (TERESO, 2012). As inovações de processo estavam voltadas para adaptações das técnicas ensinadas e já aplicadas nos sítios para implantação de uma nova cultura (TERESO, 2012) e o processo de semi-industrialização (FARES & NANTES, 2001).

Fares e Nates (2001) também destacam que as principais vantagens do beneficiamento de alimentos orgânicos são a possibilidade de diminuir intermediários no processo de venda, menor instabilidade do preço, possibilidade de planejar a produção, atuação em novos mercados e a possibilidade de maior contato com ferramentas gerenciais, embora, nesse caso, trate-se de novos negócios, e não necessariamente de inovação.

Tereso (2012) ressalta que grande parte dos equipamentos e das ferramentas desenvolvidas por produtores, através de ensaio e erro, provaram-se ineficazes. Para Tereso (2012), isso mostra a existência de uma demanda para o desenvolvimento tecnológico voltado para a agricultura orgânica. Já Xavier (2014) considera que as empresas não produzem para o mercado orgânico devido ao lucro reduzido que o setor proporciona por ter 95% da produção formada por pequenas e médias propriedades.

Resumindo, as inovações na produção de orgânicos encontradas na literatura são:

- a) conciliar a produção de alimentos com a sustentabilidade do meio ambiente;
- b) conciliar proteção ambiental com os ganhos financeiros dos produtores;
- c) ter uma produtividade média maior que a produção convencional, principalmente através da redução de perdas;
- d) obter maior retorno financeiro proporcional à área plantada, através de uma oferta diferenciada;
- e) não utilizar agrotóxicos e outros insumos sintéticos, diminuindo o impacto ambiental da produção;

- f) produzir produtos com “características sensoriais”, como cor e cheiro melhores;
- g) adaptar, criar e testar técnicas para cada microambiente diferente em que a plantação está inserida;
- i) monopólio através da oferta de um produto diferenciado.

Esta pesquisa toma como principais referências (Figura 1) o trabalho de Schumpeter (1997); Nelson e Winter (1930), Pavitt (2009) Sawhney (et al.,2006) e Bachmann e Destefani (2008). Além de Barbieri (2007) e Mazzoleni e Oliveira (2010).

Figura 1 - Autores de referência por assunto

Palavra-chave	Autor
Inovação	Schumpeter (1997); Nelson, Winter (1930); Pavitt (2009)
Dimensões da inovação	Sawhney (et al., 2006); Bachmann, Destefani (2008)
Inovação verde	Barbieri (2007)
Mercado orgânico	Mazzoneli, Oliveira (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumidamente, pode-se dizer que, neste trabalho, a inovação será considerada como o resultado da busca do empreendedor por lucro (PINHEIRO; PINHEIRO, 2002), através do monopólio temporário da aplicação de uma dada tecnologia. A capacidade de inovação depende, dentre outros fatores, do comportamento da firma e pode ser classificada de acordo com as dimensões da inovação.

Entretanto a inovação só é relevante se gerar valor para o consumidor. Em outras palavras, a inovação deve estar condizente com sua época, pois será julgada pela sociedade.

Já a inovação verde é aquela em que os resultados econômicos, sociais e ambientais possuem peso equivalente em seu resultado. No contexto da valorização do meio ambiente através das tecnologias verdes, o mercado de alimentos orgânicos foi escolhido para ser o campo de estudo deste trabalho.

2.2 VALOR E ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA

O capitalismo é um sistema econômico que gera lucro a partir do trabalho. As mudanças tecnológicas realizadas pela inovação buscam aumentar o lucro e retomar o ciclo de crescimento de vendas do produto sem aumentar o trabalho despendido. A inovação existe para economizar trabalho. Logo, partindo-se do pressuposto de que o lucro é o excedente dividido pelo valor do trabalho, com a inovação aumenta-se o lucro (MARX, 1988).

Porém, a inovação é relevante, apenas, se criar valor para os consumidores (SAWHNEY et al., 2006) em outras palavras se aumenta o valor que a empresa captura naquela mercadoria.

O valor está relacionado com dimensões internas e externas à organização, como a satisfação das necessidades dos consumidores por meio de produtos e serviços, ou como a forma como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias (ITO et al., 2012).

Essas necessidades estão relacionadas ao estômago ou à fantasia (MARX, 1988). As primeiras mercadorias capitalistas estavam centradas em atender a necessidades do estômago, posteriormente a economia desenvolveu-se para tentar alcançar as fantasias. (PINHEIRO; CAVALCANTE, 2014).

O marco inicial das principais definições de valor são valor de uso e valor de troca. Marx (1988) afirma que a utilidade de algo é que cria o seu valor de uso, enquanto o valor de troca aparece como uma proporção de troca entre valores de uso de vários tipos. Ou seja, para Marx o valor de uso está relacionado às qualidades de um bem, e o valor de troca, às questões de quantidade envolvidas nas trocas.

Marx (1988) relaciona o valor da força de trabalho ao valor das mercadorias que o trabalhador e sua família precisam consumir para produzir e reproduzir essa força de trabalho. Barateando-se o valor da mercadoria, diminui-se o valor de pagamento da força de trabalho.

Entretanto, a redução provocada pelo aumento da eficiência de uma empresa, força seus concorrentes a reduzirem os preços para se manterem no mercado (MARX, 1988). Esse processo seria causado por uma evolução incremental no modelo de oferta da mercadoria.

A criação de valor por meio de uma oferta diferenciada pela experiência do consumidor é uma forma de aumentar o valor capturado do produto e manter uma diferenciação (PINE II; GILMORE, 1998). Pine II e Gilmore (1998) resumem da

seguinte forma: *commodities* são substituíveis, mercadorias são palpáveis, serviços são intangíveis e experiências são memoráveis.

O uso da experiência como referência para a aquisição de uma mercadoria ou serviço deriva do conceito de que cada pessoa desenvolve experiências únicas para uma mesma ocorrência (PINE II; GILMORE, 1998). Essa experiência é desenvolvida a partir da relação com o consumidor e as fantasias em que este acredita e que aceita em torno da marca.

Essa fantasia pode ser criada a partir de serviços de designer, marketing e entrega bem executados, embora essa relação também se dê de outras formas (Figura 2). O negócio que busca relacionar-se a experiências positivas dos consumidores deve procurar obedecer às seguintes regras (PINE II; GILMORE, 1998):

- a) Escolher um tema compatível com a oferta e de acordo com os sentimentos e lembranças que a empresa deseja despertar no consumidor.
- b) Harmonizar as impressões do consumidor com sugestões positivas do tema com a mercadoria ou com os serviços, e destes com a vida do consumidor;
- c) Eliminar qualquer sugestão que possa tornar a experiência negativa;
- d) Investir em produtos que façam o cliente sempre reviver aquela experiência;
- e) Estabelecer uma relação com os clientes que leve em conta o uso dos cinco sentidos para criar lembranças excepcionais e indelévels.

A economia da experiência acaba por vender um produto com valor emocional agregado, seu valor não é mais medido em torno de necessidades do estômago, e sim de acordo com necessidades da fantasia.

Figura 2 - Distinções entre modelos de oferta

Oferta econômica	Experiências	Commodities	Bens	Serviços
Economia	De Experiência	Agrária	Industrial	De serviço
Processo Econômico	Organização	Extração	Fabricação	Entrega
Natureza da Oferta	Memorável	Fungível	Tangível	Intangível
Atributo Chave	Personalizado	Natural	Padronizado	Customizado
Método de fornecimento	Revelado ao longo de um período	Armazenados a granel	Inventariado após a produção	Entrega sob demanda
Vendedor	Encenador	Comerciante	Fabricante	Provedor
Comprador	Convidado	Mercado	Usuário	Cliente
Fator de demanda	Sensações	Características	Funcionalidades	Benefícios

Fonte: Adaptado de PINE II; GILMORE (1998).

2.3 ECONOMIA NEOSCHUMPTERIANA

O modelo projetado pela Economia Evolucionária sofreu grande influência das ideias sobre inovação de Schumpeter (FAGERBERG, 2003; FREEMAN, 2003; POSSAS, 2008). Nelson e Winter (2005) resumem a contribuição afirmando que Schumpeter apontou o problema correto e seus estudos alcançaram vários elementos importantes da resposta.

No modelo criado pela economia neoschumpeteriana, a dinâmica do mercado é definida pelas inovações (NELSON, WINTER, 2012) e os sujeitos

participantes estão condicionados às incertezas (POSSAS, 2008). Mudanças perturbam o *status quo*, as trajetórias ficam em aberto e fora do equilíbrio (POSSAS, 2008). Para Dosi (et al., 1994), a importância da economia evolucionária é que o estudo do desenvolvimento requer o entendimento de como a inovação é gerada e difundida, além de quais são as competências e estratégias das empresas que a aplicam.

Nelson e Winter (2005) alegam que a preocupação da economia evolucionária são os processos dinâmicos, dentre eles a inovação, que determinam o conjunto composto pelos padrões de comportamento da firma e os resultados do mercado ao longo do tempo. Entretanto, o esforço dessa descrição deve levar à compreensão em algum grau desse comportamento (NELSON; WINTER, 2005).

Possas (2008) considera que as inovações que possivelmente gerem rotinas de maior lucratividade serão implicitamente escolhidas pelo maior sucesso competitivo das firmas portadoras. Assim como a mutação na biologia evolucionária (NELSON, WINTER, 2012; POSSAS, 2008), a inovação seria uma força de desestabilização e mudança no mercado (SCHUMPETER, 1997).

Silveira e Oliveira (2013) concluíram que o investimento em inovação tem correlação alta e direta com o crescimento da receita líquida. O estudo de Viana e Waquil (2014) sugere que as características das firmas produtoras atuaram como um mecanismo de seleção na atividade ovina no Brasil e no Uruguai. A imprevisibilidade dessa seleção é retratada na pesquisa de Giesbrecht (et al., 2013), em que a marca consagrada é reconhecida e seu uso é incentivado pelos grupos sociais, entretanto esse reconhecimento torna-se um estímulo à pirataria.

Conforme Pinheiro e Pinheiro (2002), este trabalho considera tecnologia como conhecimento aplicado às atividades humanas, independentemente de sua origem ser empírica ou científica. Inovação seria aquela tecnologia ou conhecimento capaz de aumentar o acúmulo de capital, aquele conhecimento que concederia uma vantagem competitiva àquele que o possuísse (PORTER, 1995).

Para a economia evolucionária, a tecnologia já adotada não possui o poder de potencializar o processo de acumulação de capital, o que só pode ser feito por novas tecnologias na medida de sua aceitabilidade pelo mercado (NELSON; WINTER, 2005).

A inovação deve recompensar o investidor com taxas de lucro acima da média (MARX, 1998). Numa palavra, se uma tecnologia funciona e está no mercado, o empreendedor deve buscar outras inovações, Incrementais ou de Ruptura.

Esse conhecimento para inovar é resultado de processos interativos entre vários agentes, através da combinação contextual de experiências, sendo especialmente relevantes para a inovação as que fazem referência ao conhecimento que já foi incorporado à cultura (KÖHLER; GONZÁLEZ BEGEGA, 2014). O conhecimento tácito é dinâmico, desenvolvido e transmitido informalmente e inevitavelmente imerso na experiência de um determinado grupo de trabalho.

A capacidade que a empresa tem de incorporar conhecimentos externos, transformá-los e combiná-los de maneira estratégica com suas competências internas reflete uma dinâmica equilibrada entre rotina e processos criativos (KÖHLER; GONZÁLEZ BEGEGA, 2014).

Ao ver a empresa como organização que aprende baseada em conhecimento, este enfoque turva a fronteira entre trabalho cognitivo e manual e entre funções de rotina e inovadoras (KÖHLER; GONZÁLEZ BEGEGA, 2014). Para a economia evolucionária, a inovação se incorpora a todas as estratégias da empresa (KÖHLER; GONZÁLEZ BEGEGA, 2014), origina os modelos de comportamento da firma e os resultados no mercado (NELSON; WINTER, 2005).

2.4 O RADAR DA INOVAÇÃO

A OCDE (2005) considera que, com o papel essencial da inovação na economia do conhecimento, torna-se necessária a confecção de indicadores confiáveis e comparáveis. No Manual de Oslo (OCDE, 2005), destaca-se que os indicadores também são uma forma de qualificar o processo de avaliação das inovações, se não são o modelo mais importante. (GARCIA; COSTA, 2009).

O Radar da Inovação é fruto da pesquisa de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e a partir da pergunta “O que é inovação?”, os professores discorrem sobre uma ferramenta capaz de mensurar a inovação em detalhes, a partir das possibilidades das empresas. (GARCIA, COSTA, 2009).

O Radar da Inovação baseia-se em quatro dimensões principais:

- a) as ofertas criadas;
- b) os clientes que atende;

- c) os processos que emprega;
- d) os pontos de presença que utiliza para levar as ofertas ao mercado.

O instrumento permite uma visão da empresa de maneira que reduz a perda de possibilidades de gerar valor. Cada dimensão representa uma área em que a firma pode focar sua estratégia de inovação. O Radar da Inovação identifica, no total, doze dimensões em que a empresa poderia inovar dentro do negócio:

- a) Ofertas: criação de novos produtos ou serviços valorizados pelos clientes. Bachmann e Destefani (2008) consideram que uma empresa inovadora possui parte de sua receita associada a novos produtos, logo, a ousadia das organizações, traduzida pelo lançamento de produtos que não deram certo, também deve ser considerada;
- b) Clientes: descobrimento de grupos de consumidores não atendidos ou não articulados em torno de uma necessidade específica. Bachmann e Destefani (2008) consideram que essa abordagem difere das tradicionais que envolvem aspectos tecnológicos ou otimização de processos.
- c) Processos: referem-se às atividades internas da empresa, se ela as tornou mais eficientes, mais rápidas ou de maior qualidade. As alterações feitas podem envolver a realocação de um processo ou dissociar sua extremidade da outra. (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).
- d) Presença: locais de venda do produto para o mercado final ou canais de distribuição. A inovação nessa dimensão envolve a criação de novos locais de presença ou a utilização dos já existentes de maneira criativa.
- e) Plataforma: usar um conjunto de componentes, métodos de produção ou tecnologias para fazer um portfólio de produtos ou serviços, montados de forma “modular” de maneira mais rápida ou mais barata do que o produto isolado. Bachmann e Destefani (2008) acreditam que a habilidade na utilização de uma mesma plataforma permite oferecer um número maior de produtos.
- f) Soluções: é a combinação customizada de produtos, serviços e informações que resolvam o problema do cliente. Para Bachman e Destefani (2008), essa dimensão está relacionada à oferta de produtos complementares aos consumidores, capazes de criar receitas adicionais.

- g) Experiência do consumidor: a companhia precisa repensar sua relação com seus consumidores, pois tudo que o cliente vê, escuta, cheira ou relaciona entra aqui. Aqui a inovação ocorre com a reavaliação do relacionamento entre a empresa e seus clientes. (Bachmann; Destefani, 2008).
- h) Valor capturado: inclui os mecanismos de que a firma dispõe para recapturar o valor criado. A inovação nessa dimensão está relacionada a novas fontes de receitas e a novos sistemas de preços, desde que aumente a capacidade da empresa de agregar valor às interações com clientes e parceiros.
- i) Organização: refere-se à estrutura da empresa, sua relação com parceiros e colaboradores. A inovação organizacional envolve a modificação das estratégias da empresa assim como a reformulação de papéis, responsabilidades e incentivos para unidades de negócios e indivíduos. Essas mudanças organizacionais e tecnológicas estão interligadas, pois a primeira precede à segunda (Bachmann; Destefani, 2006).
- j) Cadeia de suprimentos: refere-se ao fluxo de informações relativos a transporte, estocagem e entrega. A inovação nesta dimensão supõe a agilização do fluxo de informações pela cadeia de fornecimento, a mudança de suas estruturas ou a melhora na colaboração dos participantes. Bachmann e Destefani (2008) resumem a questão, alegando que essa dimensão abrange os aspectos logísticos do negócio.
- k) Rede: recursos utilizados para se comunicar com os clientes. Inovações nessa dimensão consistem em melhorias na rede de comunicações com o cliente que aumentam o valor das ofertas da empresa e podem ser considerados uma vantagem competitiva. Para Bachmann e Destefani (2008), esse tipo de inovação trata dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e os clientes.
- m) Marca: é o conjunto de símbolos, palavras ou formatos por meio dos quais a empresa comunica sua mensagem aos clientes. A inovação nessa dimensão leva a empresa a aproveitar ou estender sua marca de

maneiras criativas, principalmente quando usa a marca para valorizar o negócio ou usa um negócio para valorizar a marca.

Bachmann e Destefani (2008) adicionam mais uma dimensão da inovação, a ambiência inovadora, e adaptam a ferramenta para uso em pesquisas nas MPEs brasileiras, totalizando, assim, 13 dimensões da inovação:

n) *Ambiência inovadora*: entende-se que é necessário um clima organizacional propício à inovação para se ter uma empresa inovadora (BACHMANN, DESTEFANI, 2006). Aqui podem ser avaliados o grau de formação dos funcionários, os mecanismos de sugestão de ideias, a aquisição de conhecimento de terceiros e o uso de recursos governamentais para inovação.

Vieira Filho (2010) defende que, no mercado agrícola, esse processo é mediado por centros de pesquisa, universidades, empresas de extensão rural e órgãos reguladores do Estado. A trajetória tecnológica é moldada pela interação entre a pesquisa básica e a aplicada, sendo mais intensa nos conhecimentos iniciais e nas soluções dos problemas técnicos (VIEIRA, 2010).

Embora a tecnologia adquirida possa ser similar, o conhecimento prévio de cada produtor ainda é decisivo no desempenho produtivo final. Vieira (2010) considera que os avanços tecnológicos estariam relacionados ao aprendizado pelo uso e aos efeitos de transbordamento. Se isso for verdadeiro, agricultores com vizinhos mais experientes teriam uma possibilidade de lucro maior.

No setor agropecuário, as inovações tecnológicas passam por transformações de processo, pelo aumento do aprendizado e da capacitação dos produtores ou pela aquisição de insumos tecnológicos (como defensivos, fertilizantes, máquinas e tratores).

A pesquisa de Vieira Filho (2010) aponta indícios de que os produtores inovadores se mantêm à frente no uso de tecnologia, para obter lucros maiores. A capacidade de aprendizado do agricultor ao longo do tempo é responsável pela retenção de informações, redução de custos e habilidade gerencial.

Vieira Filho (2010) também enfatiza que, quanto mais difícil for a substituição de um fator produtivo por outro, menor será o crescimento da produtividade relacionado à intensidade de capital e maior será a importância relativa dada à mudança tecnológica.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade descrever os procedimentos da investigação realizada e apresentar os materiais e os métodos utilizados para coletar e analisar os dados. A finalidade dessa investigação é responder à seguinte pergunta: quais são as dimensões da inovação trabalhadas pelos produtores de frutas, verduras e legumes associados do mercado orgânico?

3.1 NATUREZA E OBJETO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, isto é, investiga o que as pessoas dizem ou as falas delas (ABBAGNANO, 1998). A natureza da exposição é descritiva, pois o processo de escrita é a enumeração circunstanciada e detalhada dos caracteres do mercado de orgânicos visto a partir do entendimento dos produtores rurais entrevistados.

Este trabalho também se utiliza do método observacional (GIL, 2007), pois, ao longo da pesquisa, participamos como consumidores de feiras de alimentos agroecológicos ou orgânicos; além disso, adquiriram-se produtos de mercadinhos ou de outras instituições referenciadas pelos agricultores entrevistados.

3.2 REFERÊNCIAS ADOTADAS PELA PESQUISA EMPÍRICA

O objeto de estudo são as dimensões da inovação tal qual descritas pelo Radar da Inovação de Sawhney (et al., 2006)¹ e adaptadas para o contexto das micro e pequenas empresas brasileiras por Bachmann e Destefani (2008). O universo em que as dimensões da inovação serão estudadas é o mercado de olerícolas orgânicas:

A produção de olerícolas possui algumas características que a diferem de outras culturas. Por não necessitar de grandes áreas, a produção de olerícolas é uma alternativa atrativa para os pequenos agricultores. Outra característica desse segmento é a participação das famílias nos trabalhos de produção. A maioria são culturas que demandam cuidados permanentes e

¹ Embora não seja uma ferramenta muito utilizada no Brasil, a pesquisa por termos chaves no Google acadêmico indica que o artigo está relacionado a mais de 481 trabalhos em apenas 0,05 segundos de busca, e foi citado em pelo menos 415 artigos. Entre os autores que utilizaram a ferramenta estão Oliveira (et al., 2011); Silva Neto, Teixeira (2011); Oliveira (et al., 2014); Vladica, Davis (2008) e Andersen (2012).

diários, contribuindo também para evitar o êxodo rural, fazendo com que os produtores familiares permaneçam no campo. Em culturas como batata, cebola e tomate, os produtores com áreas maiores têm necessidade de contratar mão de obra temporária em determinadas épocas da safra. (SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. DERAL – Departamento de Economia Rural. Olericultura – Análise da Conjuntura Agropecuária, 2012).

3.3 PERSONAGENS DA PESQUISA

O objetivo desta seção é descrever o mercado de olerícolas orgânicas no estado do Ceará, campo empírico desta pesquisa.

3.3.1 As associações de produtores de orgânicos

A ADAO, Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Orgânica do Ceará, tem sua fundação datada de 1997 (ALENCAR et al., 2013; OLIVEIRA; COSTA, 2011). O grupo inicial era formado por consumidores interessados em comprar alimentos orgânicos e não encontravam uma oferta satisfatória. A associação tinha como objetivo ser o elo entre consumidores e produtores.

Nos primeiros três meses, os consumidores contribuíram financeiramente para que o único produtor preparasse o solo e realizasse o plantio (OLIVEIRA, COSTA, 2011). A primeira colheita foi maior do que a demandada pelos sócios, e sua venda resultou no aumento da divulgação da associação e do número de consumidores associados (OLIVEIRA; COSTA, 2011).

Com o tempo, essa formação que contava com produtores e consumidores permitiu que os consumidores entrassem em contato com o mercado e, posteriormente, orientados pelos produtores, passassem a produzir alguns cultivares em suas casas. A partir disso, o consumidor também passava a ter o *status* de produtor e a vender seus produtos entre os membros da associação (OLIVEIRA; COSTA, 2011).

Cabe a ressalva de que os alimentos cultivados podem ser classificados como orgânicos por seu plantio não utilizar agrotóxicos, adubos sintetizados quimicamente ou produtos transgênicos, entretanto não eram certificados.

Com o aumento de produtores, a oferta, que era insuficiente, passou a não ser mais absorvida, e parte dos produtores da ADAO fundaram a APOI – Associação dos Produtores de Orgânicos da Ibiapaba, entre outras associações (OLIVEIRA;

COSTA, 2011). Desde que a oferta acordada com a associação fosse cumprida, não existia nenhum problema em escoar o excedente de produção para outros locais.

A ADAO passou por uma reestruturação e hoje somente produtores se associam a elas. Os consumidores são convidados a comparecer ao Mercado dos Pinhões (Figura 3) no centro de Fortaleza. Lá, os produtores realizaram uma parceria com a prefeitura da cidade para uso do espaço no dia de feira, além de participação em outros eventos. Assim, a feira da ADAO marcada pela presença da placa na entrada, conforme Figura 3, tornou-se um fator de valorização de um prédio histórico na cidade.

Na feira é possível comprar a cesta de produtos, olerícolas a granel, molhos, doces e temperos ou até mesmo outros produtos hortifrutigranjeiros, como ovos ou mel.

Figura 3 - Entrada da feira da ADAO.



Fonte: Própria autora (2014).

A APOI foi fundada por um grupo de produtores com experiência no mercado de orgânicos com o apoio do Banco do Nordeste (OLIVEIRA, 2007) e posteriormente auxílio do Sebrae através do programa “Desenvolvimento Agroecológico da Ibiapaba” (PERFEITO, 2007).

À época da entrada no programa, a APOI já se destacava das demais associações da região por ter produzido 400 toneladas de alimentos orgânicos em 2006, e sua produção era embalada, vendida para uma grande rede de supermercados em Fortaleza e para a composição da merenda escolar de São Benedito (OLIVEIRA, 2007; SEBRAE, 2006).

Os produtos da APOI possuem a certificação de orgânicos e utilizam a produção programada como ferramenta de aumento da produtividade e método para aumentar a escala de produção, diversificação e qualidade de seus produtos (OLIVEIRA, 2007). Veremos isso com mais detalhes posteriormente.

Assim como a ADAO, a Associação de Consumidores Conscientes do Benfica, em parceria com pequenos produtores do interior do estado do Ceará, implantou uma feira para venda de produtos orgânicos não certificado. A Feira Agroecológica do Benfica é quinzenal e é montada aos sábados numa praça do bairro que dá nome ao grupo.

Hoje, os produtores de Capistrano comercializam desde olerícolas até mesmo ovos, mel, molhos e temperos e as barracas são organizadas na forma de “C” (GUILHERME, 2014). Além de outros feirantes que trabalham com lanches vegetarianos, ervas medicinais, *bottoms*, camisas, itens para bebês, entre outros.

Os vendedores também são produtores de olerícolas orgânicas e representam a cooperativa. A utilização de uma estratégia *person to person*, P2P, fortalece a relação com os consumidores (Figura 4). A construção de uma relação de proximidade com os clientes, atende a uma fantasia dos compradores, valoriza a mercadoria e a destaca das concorrentes.

No centro da feira são organizadas mesas e cadeiras para uso dos consumidores, que organizam as compras, jogam xadrez, lancham, brincam com os filhos, descansam ou apreciam a atração cultural daquele dia. Em frente às mesas e cadeiras, no meio do “C”, é armada uma barraca com equipamento de som e uma placa divulgando o tema da feira e a programação (GUILHERME, 2014). Normalmente também é ali que artistas convidados se apresentam.

Figura 4 - Produtores vendendo alimentos orgânicos, uma relação P2P.



Fonte: Própria autora (2014).

3.3.2 Produtores pesquisados

Os personagens da pesquisa são os produtores associados do mercado de orgânicos. Conforme a Lei dos Orgânicos (BRASIL, Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, 2003) são considerados agricultores orgânicos aqueles que dispusessem de selo de certificação de empresas reconhecidas pelo governo ou aqueles produtores que pudessem se enquadrar no parágrafo primeiro do artigo terceiro da Lei 10.831 de 2003:

§ 1º No caso da comercialização direta aos consumidores, por parte dos agricultores familiares, inseridos em processos próprios de organização e controle social, previamente cadastrados junto ao órgão fiscalizador, a certificação será facultativa, uma vez assegurada aos consumidores e ao órgão fiscalizador a rastreabilidade do produto e o livre acesso aos locais de produção ou processamento. (BRASIL, Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, 2003).

O primeiro contato com as associações foi realizado a partir de seus pontos de venda, principalmente mercadinhos e feiras. Conforme o Figura 5, foram realizadas entrevistas com dezessete agricultores de cinco grupos diferentes atuantes no estado do Ceará, em 7 cidades diferentes.

Figura 5 - Produtores entrevistados por cidade

Cidade	Distância percorrida	Personagens
Capistrano	116 km	6
Croatá	370 km	3
Eusébio	24,9 km	1
Fortaleza	Ponto de referência	2
Ipu	295 km	1
Mulungu	118 km	1
São Benedito	318 km	3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

- a) Associação Carcará Orgânico: vende seus produtos através de uma empresa própria e possui selo de certificação de orgânicos;
- b) ADAO, Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Orgânica: associação mais antiga, composta apenas por produtores. Realiza feiras semanalmente em Fortaleza;
- c) APOI, Associação de Produtores de Orgânicos da Ibiapaba: vende seu produto para escolas e diversos varejistas dentro e fora do estado. Também trabalha com sistema de cestas e seus produtores são livres para venderem a produção além da cota da associação livremente. São certificados.
- d) APOMC, Associação dos Produtores de Orgânicos do Município de Croatá: é formada apenas por produtores e também vende seus produtos para diversos varejistas. Recebeu apoio político da prefeitura da cidade para sua implantação. São certificados.
- e) Agricultores Familiares de Capistrano: participam de uma feira quinzenal onde são vendidos diversos produtos, dentre eles os alimentos orgânicos.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta de dados foi confeccionado a partir da ferramenta de mensuração do grau de inovação, chamada de Radar da Inovação apresentada no trabalho de Sawhney (et al.,2006) e adaptada para as Pequenas e Micro Empresas brasileiras por Bachmann e Destefani (2008). Seu objetivo é permitir ao entrevistado relatar as inovações que já implementou em seu negócio.

As perguntas da pauta de entrevista foram:

- a) Por que você começou a plantar alimentos orgânicos?
- b) Como é o alimento orgânico?
- c) E como é aquele alimento que não é orgânico?
- d) Como é o plantio do alimento orgânico?
- e) E como seria o plantio do alimento não orgânico?
- f) O que você acha que o alimento orgânico traz de novo, comparado com o alimento convencional?

3.5 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A técnica de coleta de informação foi a entrevista pautada. A pauta é o roteiro dos assuntos mais importantes a serem cobertos numa pesquisa no formato de perguntas específicas (ver a pauta adiante) que deveriam ser respondidas por todos os produtores, mas que foram ajustadas conforme as características de cada um deles. Essas entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2014 e fevereiro de 2015.

Os agricultores entrevistados têm diferentes graus de instrução, diferentes itens plantados, diferentes modelos de venda e diferentes tipos de associação. Com a entrevista individual, tem-se a possibilidade de obter uma descrição detalhada do objeto de estudo, além de evitar situações que possam constranger ou fazer o entrevistado hesitar ou adotar uma reação defensiva (GASKELL, 2002).

A pauta, também chamada de “tópico-guia”, foi estruturada em torno das diferenças entre orgânicos e convencionais, dando ênfase às inovações realizadas pelo produtor/associação envolvido dentro do mercado. A ordem das perguntas foi modificada conforme a linha de raciocínio expressa pelo entrevistado, mas todas as pautas foram abordadas em todas as entrevistas, conforme orienta Gil (2007) e Gaskell (2002).

3.6 REGISTRO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no período de janeiro ao final de fevereiro de 2015. Todas foram documentadas em áudio e, sempre que permitido, em vídeo. Para facilitar a execução logística do projeto para o entrevistado, coube apenas ao pesquisador locomover-se e adaptar-se à disponibilidade dos respondentes. Conseqüentemente as entrevistas foram realizadas nos locais de venda na capital, na região metropolitana de Fortaleza, na zona rural de cidades do Maciço de Baturité e na Zona Rural da Serra da Ibiapaba.

O material coletado em campo foi transcrito e foram selecionadas as partes do texto relevantes para responder à pergunta de partida. Todos os respondentes elencaram elementos que consideraram inovadores adotados ao longo no crescimento do negócio.

Deve-se ressaltar que Flick (2004) e Mayring (1983) fazem uma diferenciação entre unidades de codificação e unidade contextual. A unidade de codificação é o menor elemento da entrevista que pode ser enquadrado numa categoria, enquanto a unidade contextual seria o maior elemento do texto que admite enquadramento numa categoria. Admitiu-se nesta pesquisa a frase como unidade de codificação e a resposta completa a uma pergunta como unidade contextual.

Decidiu-se pelo uso da grade de análise fechada definida a partir da ferramenta do Radar de Inovação apresentada no trabalho de Sawhney (et al., 2006) e adaptada para o contexto das micro e pequenas empresas brasileiras por Bachmann e Destefani (2008), descrita na Figura 6.

Essa classificação foi escolhida por ser uma metodologia reconhecida para avaliar as possibilidades de inovação dentro de um setor e por já ter sido testada e adaptada para as Pequenas e Micro empresas brasileiras.

Figura 6 - Categorias para análise

Dimensões da inovação	Descrição
1 – Oferta	Oferta de novos produtos ou serviços valorizados pelos clientes
2 – Plataforma	Usar um conjunto de componentes, métodos de produção ou tecnologias para fazer um portfólio de produtos ou serviços, montados de forma “modular” de forma mais rápida ou mais barata do que o produto isolado.
3 – Soluções	É a combinação customizada de produtos, serviços e informações que resolvam o problema de um cliente.
4 – Consumidores	Encontrar um grupo de consumidores não atendidos ou não articulados em torno de uma necessidade.
5 - Experiência do consumidor	A companhia precisa repensar sua relação com seus consumidores, pois tudo que o cliente vê, escuta, cheira ou relaciona entra aqui.
6 - Valor capturado	Inclui os mecanismos de que a firma dispõe para recapturar o valor criado. Procurar fluxos de valor não explorados.
7 – Processo	Refere-se às atividades internas da empresa, se ela as tornou mais eficientes, mais rápidas ou de maior qualidade.
8 – Organização	Refere-se à estrutura da empresa e à sua relação com parceiros e colaboradores.
9 - Cadeia de suprimentos	Transporte, estocagem e entrega.
10 - Locais de presença	Locais de venda do produto para o mercado intermediário ou final.
11 – Rede	Recursos utilizados para se comunicar com os clientes.
12 – Marca	Usar a marca para valorizar o negócio ou usar negócios para valorizar a marca.
13 - Ambiência inovadora	Grau de formação dos funcionários, mecanismos de sugestão de ideias, aquisição de conhecimento de terceiros, uso de recursos governamentais para inovação.

Fonte: Adaptado a partir de Sawhney (et al., 2006) e Bachmann e Destefani (2008).

Mayring (1983) divide a análise de conteúdo qualitativa em três técnicas: abreviação do conteúdo, análise explicativa e análise estruturadora do conteúdo.

Minayo (1998) cita cinco tipos diferentes: análise de conteúdo, de expressão, das relações, de avaliação, de enunciação e categorial temática.

Este trabalho pode ser avaliado como análise estruturadora do conteúdo e também se encaixa na categoria análise categorial temática, pois o material é estruturado de acordo com a grade de análise pré-definida; em outras palavras, as inovações relatadas serão classificadas de acordo com 13 dimensões da inovação.

A abordagem qualitativa deu-se por relevância implícita, a qual, conforme ressalta Campos (2004), deve ser utilizada quando aparece um tema importante que não se repete no relato de outros respondentes, mas que guarda em si riqueza e relevância para o estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é responder à pergunta de partida do estudo: Quais são as dimensões da inovação trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico? O alcance dos objetivos será realizado a partir da análise dos conteúdos coletados nas conversas com os agricultores participantes do estudo.

Selecionamos as histórias das inovações dentro de cada negócio e elas foram resumidas e classificadas conforme a dimensão da inovação a que se referiam. Assim, ao final deste capítulo, terão sido elencadas quais são as dimensões da inovação presentes na fala dos produtores, sua caracterização e sua relação com a literatura organizada para este estudo.

Optou-se por construir um texto que privilegiasse as sensações relatadas pelos produtores e as percebidas pelos entrevistados durante o percurso deste trabalho. Por isso, o uso do texto em primeira pessoa. A ordem de apresentação será de acordo com a prevista por Sawhney (et al., 2006) e Bachmann e Destefani (2008), precedida apenas por uma explanação da situação geral de todos os agricultores.

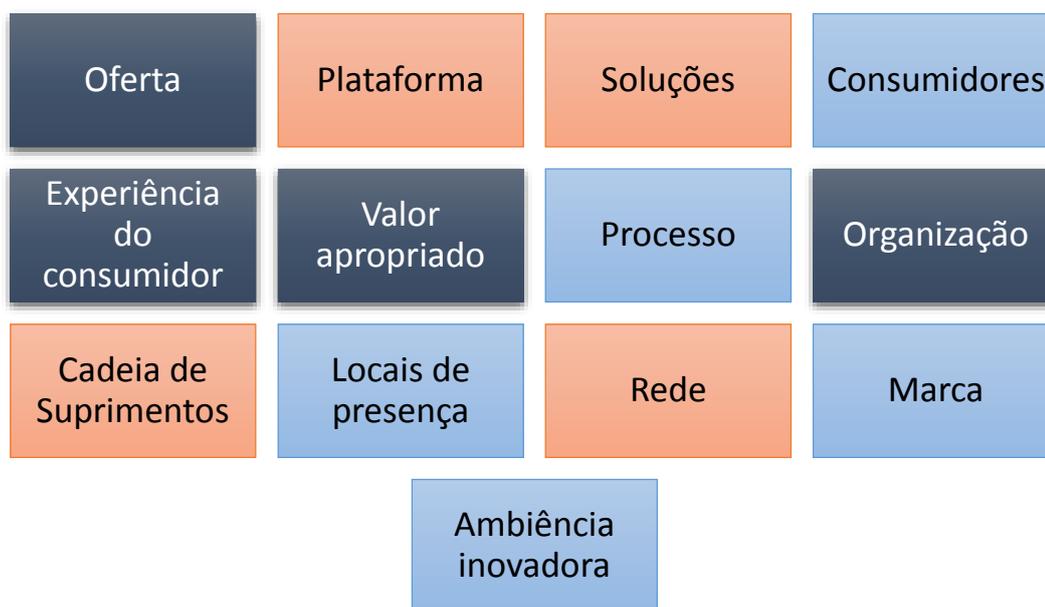
Entretanto, o material colhido não foi o suficiente para caracterizar, conforme Figura 7, algumas dimensões da inovação elencadas por Sawhney (et al., 2006) e Bachmann e Destefani (2008). Como o objetivo deste trabalho não é determinar qual o grau de inovação, e sim descrever quais são as dimensões presentes, optou-se por não representar as categorias Plataforma, Soluções, Cadeia de Suprimento e Rede.

As demais dimensões foram caracterizadas pelas seguintes informações:

- a) Oferta: Inovadora. Venda de doces, molhos e temperos sem a presença de conservantes industriais. Os agricultores investiram parte de seu capital na produção de novas mercadorias e parte de suas receitas vêm dessas vendas.
- b) Consumidores: Associações criadas a partir da articulação de consumidores. Constante troca de informações entre consumidores e produtores graças a uma relação de venda *person to person*;
- c) Experiência do consumidor: Inovadora. A experiência do consumidor é pautada pela necessidade da fantasia de que o alimento orgânico é

saudável. A feira, as atividades culturais e todas as outras mercadorias vendidas são organizadas de acordo com essa experiência.

- d) Valor apropriado: Inovadora. Uso das visitas às propriedades como forma de aumentar a renda dos produtores enquanto oferece aos consumidores experiências únicas. No caso, obtenção de uma fonte de receita diferente da venda de alimentos.
- e) Processo: No caso, processo de plantio. Uso de técnicas para manter a produtividade sem o uso de insumos sintéticos. As técnicas utilizadas não foram consideradas inovadoras, mas os agricultores consideram que são pouco aplicadas na região.
- f) Organização: Inovadora. Uso de reuniões itinerantes como forma de acompanhar, auxiliar e aprender com o trabalho do grupo de produtores. Também utilizada como forma de aproximar a família do produtor de seu trabalho.
- g) Locais de presença: Revitalização do termo feira para aproximar-se dos consumidores e reduzir custos. Além de parcerias com supermercados para venda em área segregada dos alimentos convencionais.
- h) Marca: Presença de sítios e associações com marcas registradas. Uso da marca da certificadora como forma de valorizar a marca do negócio.
- i) Ambiência inovadora: Busca por atualização com consultores e empresas promotoras de cursos. Alguns produtores fazem parcerias com universidades para que sejam realizadas visitas técnicas às suas instalações.

Figura 7 - Dimensões presentes

Fonte: Elaborado a partir do resultado da pesquisa de campo.

Em cada tópico, iniciamos com as histórias dos personagens que foram capazes de resumir aquelas inovações. Sempre que for mais adequado, serão apresentados casos particulares. Escolhemos os relatos apresentados a partir das orientações de Flick (2004) e Mayring (1983).

4.1 OS PRODUTORES

As primeiras conversas ocorreram nas feiras de orgânicos. O clima parece ser sempre de festa, todos se cumprimentam, as pessoas sorriem, são educadas e conversam nas filas. Elogiam as frutas à venda, choramingam porque naquele dia não vão ter tomates, dão conselhos sobre como conservar mais as folhagens, informam que o mel ajudou a curar a gripe do neto. Um dos produtores resumiu a situação desta forma: “Faz bem isso aqui pra gente. Encontrar com o consumidor, ele vir até aqui. Esse clima, as pessoas interessadas no nosso trabalho. Faz a gente se orgulhar dele e continuar fazendo. (Lucas, produtor cooperado, 2015)”.

A relação construída nas feiras de orgânicos é P2P, em que os consumidores compram os alimentos orgânicos diretamente de seus produtores. Essa troca alimenta necessidades da fantasia do consumidor, e aparentemente também estimula o fator confiança, levantado por Zamberlan (et al., 2006).

Todos os personagens se consideravam homens e mulheres do campo. Nascidos, criados ou adotados, todos se identificavam e se orgulhavam do que faziam. Mais do que isso: em suas histórias, valorizavam o pai, a esposa, o familiar ou o amigo que adoeceu por conta de ter plantado com agrotóxicos. Entre suas preocupações, estava o que os filhos comiam, o que podia acontecer com eles se usassem produtos químicos e às vezes até a lembrança de como foi já utilizar venenos. As sensações passam por culpa, medo, alívio e até mesmo a revolta com quem vende:

Eu planto isso aqui pra não fazer mal a ninguém. Nem pra mim, nem pra você que vem comprar, nem pra natureza. Uso leite, pimenta, urina de vaca. Fede. Mas não faz mal a ninguém. (Henrique, agricultor cooperado, 2015).

Tem gente que acha que a gente quer prejudicar o convencional. Mas não é isso não. Mas que conhecemos produtor que planta pra vender e não tem coragem de botar na mesa de casa, por causa dos venenos, tem sim. (Felipe, agricultor associado, 2015).

Muitos nos mostraram como o câncer era um medo real nas suas vidas. Foi relacionado ao uso inadequado de herbicidas e à falta de instrução ou de equipamentos. Para eles, antes de tudo, plantar e vender orgânicos é uma forma de evitar que essa história se repita.

Os alimentos são vendidos em feiras nas praças, em mercados com marca própria, sem marca própria, para empresas exportadoras; são transformados em doces, são doados para ajudar instituições, são vendidos para as escolas do município, são entregues em cestas, são organizados em cestas. Os locais de venda, as ofertas e os clientes são os mais variados possíveis.

Em segundo lugar, nossos personagens consideraram que plantar sem agrotóxicos é ter uma vida melhor que a do pequeno agricultor de alimentos convencionais. Não apenas pelo risco ocupacional menor mas também por considerarem que os orgânicos possibilitam um sustento melhor para a família com uma área plantada menor; ou então associando-se para ter mais força no mercado; ou ainda buscando novos locais e formas de venda, bem como transmitindo uma nova experiência para o consumidor que adentra nesse mundo.

Os produtores entrevistados gostam de conversar com o consumidor, perguntar se a receita da semana passada ficou boa, se as frutas estavam no ponto. Perguntam se o consumidor encontrou o nome daquela batata engraçada que trouxe cheio de dúvidas na semana passada, se ele conseguiu sentir a diferença do tomate orgânico para o tomate convencional, assim como se orgulham das visitas às suas

propriedades, de conversar sobre o assunto, de ensinar como fazem e de ensinar receitas.

Fazem atas das reuniões, registram tudo que compram, tudo que plantam e quando aplicam, planejam o que vão plantar e dividem entre si as demandas.

Os produtores buscaram ofertar mercadorias diferenciadas para atender consumidores que não encontram seu alimento na oferta tradicional, seja devido à natureza do produto, ao preço ou à experiência que é vendida junto com o alimento. E, mais do que isso, dentro dessa busca, apesar de não se identificarem como gestores de um negócio, os agricultores se mostraram preocupados em trabalhar com um sistema de produção economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente sustentável.

4.2 OFERTA

Em nosso roteiro, a primeira pergunta era sobre os motivos que levaram os agricultores a plantarem orgânicos e a última era sobre o que eles consideravam que tinha de novo naquilo que estavam fazendo. Todos consideraram que a grande inovação da plantação de olerícolas orgânicas é o próprio alimento e aquilo que ele representa para os consumidores e para os produtores.

Os agricultores consideram estar vendendo saúde para os consumidores e conseqüentemente um produto de maior qualidade. Maior qualidade foi explicado como melhor sabor, maior durabilidade e até mesmo maior tamanho e valor nutricional. Enfatizamos que, quando questionados sobre o que seria saúde, os personagens enfatizaram o bem-estar, o controle de doenças preexistentes e a prevenção de outras doenças para os consumidores e a mesma coisa para a comunidade ao redor daquela plantação, para os agricultores e suas famílias e, não menos importante, evitar a poluição e a degradação ambiental, consideradas doenças da natureza.

Essas descobertas são compatíveis com todas as qualidades que os consumidores de produtos orgânicos veem nas pesquisas de SIRIEIX (et al., 2007) e quase todas as qualidades descritas por Zamberlan (et al., 2006).

Nas feiras, presenciamos consumidores questionando os agricultores sobre as funções medicinais e os nutrientes que cada fruta, verdura ou folha continha. Alguns diziam de qual moléstia sofriam e perguntavam diretamente se os agricultores

dispunham de algo que pudesse auxiliá-los a aliviá-la. Algumas semanas ou meses depois, o consumidor voltava para dizer como estava se sentindo, se tinha dado certo e o que tinha aprendido até ali.

Conclui-se que existe aqui a necessidade da prestação de um serviço ao consumidor: a disponibilização de informações a respeito das olerícolas vendidas. A necessidade de serem guias do consumidor para esse mundo dos orgânicos pode ser um indício de uma economia da experiência nas feiras de produtos orgânicos.

Já os agricultores que vendiam seus produtos em supermercados, além de considerarem o produto orgânico inovador, de maior qualidade, saudável para todos e ambientalmente sustentável, também consideravam que sua produção se tornava mais confiável e gozava de uma credibilidade maior entre os consumidores por ser certificada.

Nos dois casos, percebe-se a materialização das palavras de Makower (2009): as pessoas buscam no seu consumo maneiras de terem uma relação mais sustentável com o meio ambiente. E para isso procuram a intermediação das organizações, aqui representadas pelas associações de produtores.

Uma fala comum aos relatos de todas as associações foi a busca por uma grande variedade de produtos cultivados, procurando diretamente informações com o consumidor intermediário ou final, frequentando pontos de vendas de concorrentes ou com representantes que participam de intercâmbios com associações de outros estados e até mesmo países.

A organização do espaço varia de acordo com essa oferta. Em uma das feiras, a organização permitia uma visualização rápida dos preços por unidade, quilo ou lote. Neste caso, o espaço mais amplo e organizado diminuía a competição entre consumidores pelos melhores produtos e valorizava a grande oferta de frutas certificadas importadas.

Acaba-se por melhorar a percepção como um todo do ambiente. A fila é só mais um local para conversar sobre os alimentos. Valoriza-se a experiência do consumidor com a feira de orgânicos.

Para os produtores, as dificuldades de atender essas demandas residem em encontrar sementes de qualidade que sejam compatíveis com a região onde trabalham. Apesar disso, todos relatam que, no cultivo orgânico, deve-se prezar pela rotação e por uma boa variedade de culturas na propriedade. Tais medidas protegem

o solo, pois cada planta retira certos nutrientes e devolve outros ao solo; em outras palavras, o conjunto mantém o equilíbrio.

Na cesta de uma das associações, encontramos alimentos pouco comuns nos pontos de vendas tradicionais. Questionados, os produtores contaram que esses alimentos tinham bom rendimento no solo cultivado e são adicionados à cesta para torná-los conhecidos pelo consumidor. Além disso, esses consumidores são informados de receitas em que podem utilizar aqueles alimentos e quais as propriedades medicinais deles.

Observamos esse mesmo padrão nas cestas de outra organização que recentemente começou a atuar na área e que vende o excedente dos agricultores de associações de orgânicos.

A história mais interessante nessa dimensão é a do produtor Paulo. A baixa demanda de alguns itens prejudicava os seus negócios. Com uma perda que considerou elevada, sentou-se para avaliar alguma forma de reaproveitar aqueles alimentos. A ideia veio de dentro das rodas de conversa sobre alimentação saudável. A desidratação de alimentos era considerada uma maneira de potencializar os nutrientes e o gosto dos alimentos, e ao mesmo tempo aumentar o seu prazo de validade.

Decidido a conhecer mais sobre o assunto, fez cursos sobre desidratação e sobre o que poderia fazer a partir dos alimentos desidratados. Montado o plano, faltou como produzir com o menor custo e da maneira mais sustentável possível (Figura 8). Deu um novo uso a diversos materiais para desenvolver, por meio de tentativa e erro, conforme descrito por Tereso (2012), um equipamento ecologicamente amigável e de baixo custo que pudesse usar para confeccionar seus produtos.

Os temperos, frutas, legumes e verduras desidratados começaram a fazer parte da cozinha da propriedade. Viraram doces, temperos e molhos. Fizeram sucesso no mercado e agora os tipos variam conforme a estação, pois o reaproveitamento das frutas disponíveis tornou-se um diferencial para o consumidor, além da ausência de conservantes industrializados. Com o tempo, ele cresceu a oferta com produtos germinados e fermentados no ponto de venda. Os novos produtos fizeram tanto sucesso que, mais de uma vez num mesmo dia, presenciamos clientes queixando-se que a demanda havia crescido muito e, se chegassem no mesmo horário, já não conseguiriam mais comprar os germinados e fermentados.

Figura 8 - Desidratador.



Fonte: Própria autora (2014).

O produtor elencou que, entre as vantagens da desidratação, dentro de seu negócio, estão: diminuição do prejuízo com alimentos que não são vendidos, aumento do prazo de validade do estoque, aumento do valor agregado percebido pelo consumidor e capturado na venda por ele, maior fluxo de clientes na banca e possibilidade de oferecer um produto único no mercado.

Aqui ocorre uma confirmação dos estudos de Fares e Nantes (2011), em relação à entrada em novos mercados e à diminuição de intermediários, uma vez que o produtor passou a ter uma relação maior com o consumidor do que os outros associados e também uma maior estabilidade do preço, pois seus produtos são vistos como únicos e de maior valor agregado.

O ganho de receitas com novas mercadorias fica caracterizado a partir da produção dos doces, molhos e temperos livres de conservantes sintéticos. Logo, a oferta é uma dimensão inovadora do mercado de olerícolas orgânicas do Ceará.

4.3 CONSUMIDORES

Uma história que muitos produtores nos repetiram foi a criação da primeira associação de agricultores orgânicos. Ela foi iniciada por um grupo que desejava consumir alimentos orgânicos, mas não encontrava onde comprar no estado. A alternativa foi convidar e instruir um produtor a respeito da ciência e da técnica da produção orgânica – do saber e do fazer – e então financiá-lo por um tempo, sem receber um único alimento, para que ele pudesse preparar o solo para a produção. A espera foi recompensada pela fatura de alimentos na primeira colheita. Não demorou para que o número de consumidores aumentasse.

Nossos entrevistados possuíam perfis variados, alguns participaram do começo do mercado orgânico no estado. Falam com carinho dos amigos que fizeram, falam com muito respeito da associação de que participaram, pois mesmo aqueles que ficaram na primeira associação viram-na mudar conforme as oportunidades que surgiram ao longo dos anos. No entanto todos demonstram em comum a preocupação de adequar a sua oferta de produtos aos seus consumidores, mesmo entre os agricultores mais tímidos.

Para eles é de suma importância o momento de atender o cliente no balcão. Os agricultores observavam o que o cliente estava levando, aproveitavam para perguntar sobre o preço na feira do lado, se a laranja que ele comprou na última quinzena estava boa, se ele se sentiu melhor com o chá, se o marido gostou do queijo vegetariano, se a receita com açafrão fez bem para a namorada, se existe alguma coisa que o cliente acha que está faltando ou se ele precisou comprar algo no mercado convencional.

Até mesmo aqueles agricultores que trabalham vendendo para empresas, sejam elas mercadinhos ou grandes multinacionais, têm sua maneira de ficar mais próximo dos clientes ou de potenciais clientes. Colocam a barraquinha na feira cheia de produtores convencionais, mantêm uma loja funcionando e frequentemente são vistos conversando com os consumidores.

Os entrevistados procuram utilizar-se das informações dos clientes como meios de conhecer novas propriedades dos produtos que vendem e quais produtos poderiam vender. Alguns descobrem inclusive locais que poderiam frequentar para vender seus produtos ou até mesmo encontrar outros empreendedores que precisam de fornecedores.

Apesar de a dimensão da inovação relacionada aos consumidores aparecer na fala dos personagens, esta dimensão não foi considerada inovadora pela falta de evidências de que os agricultores já tivessem utilizado as informações obtidas para aumentar as suas receitas.

4.4 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

O mercado (Figura 9) fica no Centro da cidade, próximo ao Colégio Militar. O caminho mais rápido é pelo centro comercial, com algumas quadras a pé. Ao chegar à esquina, já é possível avistá-lo.

A estrutura de ferro verde montada sobre a praça tinha seus portões guardados por grandes árvores e amplo espaço para estacionar. De longe, avistamos a placa de identificação da feira e o segurança.

Na entrada, fomos recepcionados por um homem de jaleco. Ele sorriu, ofereceu-se para medir a pressão e perguntou como estava a nossa saúde. Simpático, recomendou algumas frutas e sucos para que nos sentíssemos melhor. Falou do retiro que teria em um mês. Convidou-nos, agradeceu e foi atender outro consumidor.

Observamos a banca de sucos, com suas frutas frescas: abacaxis, maçãs, mangas, morangos, bananas, caldas e mel. Uma senhora aguardava sua bebida e, enquanto isso, a atendente sorria ao prepará-la, com seu lenço na cabeça e avental na cintura. Um senhor com um avental verde sorria enquanto arrumava as cadeiras e as mesas.

Ao lado, uma mesinha com trigo germinado. Livros sobre sucos, sobre alimentação natural, sobre o poder da cura relacionado à alimentação.

Na banca da frente, estavam expostos os mais variados produtos orgânicos ou ecologicamente sustentáveis. De cosméticos embalados e arrumados numa mesinha até mesmo sucos de uva no balcão, caixinhas de chá ou ainda carne embalada a vácuo, dentro de um isopor. As pessoas passavam com curiosidade, para perguntar quando chegaria um produto que compraram na vinda anterior.

Mais à frente estava um box repleto de potes pequenos e grandes. Todos etiquetados e rotulados. Molhos, temperos em conserva, doces, caldas. Acima deles, saquinhos com mais temperos, ervas secas, ervas medicinais, ovos de galinha, de pata, pães integrais, mais temperos, molhos de pimenta, arroz, farinhas. Ao lado, cestas com castanhas e gengibre.

Figura 9 - Mercado dos Pinhões.



Fonte: Própria autora (2014).

Ao fundo, na área sem boxes do mercado, as caixas de feira estavam empilhadas, de duas em duas, contornando-a. Os carrinhos do lado exibiam a placa que pedia para não os retirar do mercado. Nas pilhas de caixas, as verduras, frutas e folhagens à venda. O preço em plaquinhas ao redor.

Vimos tomate, alface americana, alface crespa, cebola, cebolinha, coentro, alho-porro, batata-yakon, batata-inglesa, batata-bolinha, batata-doce, pimentão, couve, banana, cenoura, chuchu, rúcula, limão, manga, morango, pera, goiaba, maçã, flor de alcachofra, coco seco, ata, abobrinha, pepino, manjericão, beterraba, jaca e tangerina, para citar alguns.

Ao final da trilha de alimentos, havia uma bancada com dois computadores onde os atendentes pesavam e calculavam o valor da compra. Quem desejasse,

poderia adquirir uma cesta com cerca de 11 itens da estação a um valor fixo. No caso da cesta, é possível fazer reserva para a próxima semana.

Poucas vezes encontramos filas, e elas logo se dissipavam, em função da rapidez no atendimento. Os clientes conversavam sobre o que haviam encontrado naquele dia, quando seria a estação de algum item que estava faltando, se alguém sabia se mais cedo tinha brócolis; além de como preparar, guardar e consumir os produtos menos comuns, como as flores de alcachofra.

Os produtores acreditam que a feira é frequentada por pessoas que se preocupam com a saúde e que gostam de conversar sobre isso. Então, permitem que o alimento e as sensações provocadas por ele sejam o centro dessa fantasia que é entrar ali. Consideram que as pessoas se sentem mais acolhidas que nos mercantis grandes, e que até mesmo desvantagens da estrutura, como ausência de ar-condicionado, trazem lembranças das fazendas e de onde tudo foi plantado.

O segundo exemplo ocorre numa feira quinzenal na cidade. Se, durante a semana, seis e meia da manhã é o horário em que muitas pessoas vão fazer caminhada, no sábado de Feira Orgânica é comum encontrarmos mais de cinco senhoras em uma fila e alguns feirantes organizando as barracas.

As senhoras ficam relembando entre si quem chegou primeiro e que essa fila deve ser respeitada na hora do pagamento. Os feirantes estacionam ao redor da praça, retiram suas mesas, cadeiras e estoques dos carros. Quem chegou primeiro, nesse caso, vai em uma casa próxima pegar as tendas de lona e as armações de ferro para cobrir os locais de venda.

Às sete começam a aparecer os primeiros consumidores. A barraca de sabonetes já está montada. A de temperos e doces orgânicos processados também. Algumas plantas medicinais e ornamentais também ficam expostas para venda, assim como estrume e húmus líquido. Em frente a essas, algumas pessoas já organizam as feiras e cadeiras. Logo ali, uma senhora, junto com sua filha, organiza a venda de panos de prato, chapéus, fronhas e bolsas.

As barracas de lona estão sendo abertas. Precisa-se de pelo menos quatro pessoas para fazer isso. As pernas travam para surpresa de alguns consumidores que decidiram ajudar. Os lojistas orientam e, juntos, eles instalam as estruturas de lona que protegem as mercadorias do sol.

Os outros feirantes vão chegando e se instalam na lona já montada. Vêm de bicicleta. Abrem uma mesa simples, de metal e dobrável, colocam um pano de

prato xadrez, um plástico para proteger a toalha de manchas e organizam coxinhas, esfirras, bolos e tortas vegetarianas na mesa.

Outros colocam garrafas com três tipos de cajuína, temperos variados, mel, remédios naturais, biscoitos, pães, entre outros. Na ponta, as meninas do brechó instalam seus cabideiros e retiram roupas e mais roupas em cabides das malas.

Entre sete e meia e oito horas, nos dias de maior suspense, chegam os agricultores associados que vendem orgânicos na feira. A banca deles fica próxima as caixas de som. Os primeiros descem com bancos que formarão a bancada, em seguida vem a mesa. E então começa o processo de descarga. As senhoras já estão perguntando o que veio hoje de mercadoria, quais produtores vieram. Algumas pedem para ver algo antes da hora. Por volta de sete e meia, as primeiras já escolheram seus produtos e já estão na fila.

Normalmente estão disponíveis alface, brócolis, couve, cebolinha, coentro, tomate, pimentão, limão, laranja, banana, jaca, cenoura, macaxeira, batata-doce, goiaba, nabo, abacate, mel e ovos. Por volta de oito horas, a feira já está toda montada e a barraca de maior movimento é a dos agricultores.

A barraca do centro começa a ser organizada, de frente para as mesinhas, agora cheia de pessoas com suas compras, crianças comendo salgados, jovens conversando, senhores jogando xadrez e cachorros interessados nas barracas de comida (Figura 10).

As duas feiras são organizadas seguindo os preceitos da economia da experiência (PINE II; GILMORE, 1998). As localizações trazem à tona a ligação com a cidade e seus locais históricos. A decoração e a disposição dos itens lembram as feiras de rua, onde todos se conheciam e todos conheciam os produtores. Entretanto sem evidenciar os elementos negativos, como a sujeira e a desorganização. Procuram contornar até mesmo o estigma da lixeira. O espaço é pensado para despertar os sentimentos positivos do consumidor, retirando-lhe o preço da feira como referência e colocando o valor da experiência.

A dimensão da inovação relacionada à experiência do consumidor é inovadora por utilizar-se das necessidades da fantasia dos consumidores para transformar a relação de compra, venda e consumo. O conjunto formado por atividades culturais e a fantasia de que os alimentos orgânicos são saudáveis são compatibilizados com os sentimentos de alegria e bem-estar.

Figura 10 - Consumidores.

Fonte: Própria autora (2014).

4.5 VALOR APROPRIADO

O método inovador encontrado para captar mais do valor já criado foi a transformação da visita aos sítios não certificados em um momento de festa.

O exemplo deriva da aplicação dos conceitos da economia da experiência à organização e ao processo de venda dos orgânicos em feiras. Como não possuem certificação, os agricultores convidam os consumidores a conhecerem suas propriedades e métodos de produção. Ao visitarem as propriedades, os consumidores têm oportunidade de observar o trabalho dos agricultores e participar do processo de fabricação de um grande beiju, de uma farinhada.

O pacote inclui transporte, refeições, participação na farinhada, visitas aos sítios e abrigo para os consumidores. Em seu conjunto, o processo valoriza o trabalho dos agricultores para os consumidores e para os próprios agricultores que não frequentam a feira, além de proporcionar uma ocasião memorável aos consumidores que relacionam esse momento à produção orgânica da feira.

A geração de uma nova receita, através da oferta de um serviço já existente, caracteriza como inovadora a dimensão da inovação relacionada ao valor apropriado no mercado de alimentos orgânicos. Paralelamente a isso, os agricultores conseguiram gerar novas experiências ao consumidor, relacionadas à compra e ao consumo de alimentos orgânicos produzidos por agricultores associados.

4.6 PROCESSO DE PLANTIO

Os produtores acreditam que a maior inovação de processo que fizeram foi, como um todo, a adoção do método de plantio orgânico. As melhorias foram classificadas de três formas: (1) adoção de novas técnicas para preparar e manter o solo adequado à produção, (2) adoção de novas técnicas para repelir pragas e (3) organização da produção.

Os produtores consideram que o momento de adaptação da produção convencional para a produção orgânica é onde aparece a maior quantidade de inovações. Tanto pela maior oferta de assistência técnica, como devido ao processo de ensaio e erro na adaptação das técnicas para uso naquela região (TERESO, 2012).

No primeiro momento, o mais importante a se fazer é recuperar e equilibrar o solo para o plantio.

A produção orgânica tem como base o equilíbrio de solo: se você tem um solo balanceado, você vai ter uma boa produção; se o seu solo está desequilibrado, você vai ter problema na produção. (Paulo, agricultor associado, 2015).

Deve-se fazer um estudo do solo para saber quais nutrientes estão em falta e qual é sua composição. Uma regra prática é: quanto mais escuro o solo, mais rico ele é. E a partir daí utilizam-se as tecnologias disponíveis para reequilibrá-lo. As mais utilizadas foram bomba de sementes, compostagem, cobertura viva, cobertura morta, consórcio de plantas e rotação de culturas com pousio do solo.

A depender dos recursos disponíveis e do tipo de terreno, os agricultores realizaram adaptações nas receitas. A bomba de sementes é composta por gramíneas, leguminosas, entre outras que aumentam a concentração de sódio, nitrogênio e potássio no solo. As plantas utilizadas vão mudar conforme a necessidade e a disponibilidade.

Outro exemplo de adaptação são os itens utilizados na compostagem. Foram citados desde fezes de vaca, de frango e de ovelha associados à folhagem de bananeiras, restos de poda, coco secos, além de restos das hortas e do consumo de orgânicos do próprio sítio.

A cobertura morta foi citada como método para amenizar a erosão do solo, diminuir o calor absorvido e assim economizar água, além de aumentar o teor de matéria orgânica naquele trecho. Foi citado o uso de restos de podas municipais, cocos secos do próprio sítio e bananeiras cortadas.

Foram-nos descritos como coberturas vivas a manutenção de espécies geradas espontaneamente no terreno ou mesmo o plantio de espécies específicas com o objetivo de fortalecer o solo e proteger a produção contra pragas. Ressalta-se que os agricultores só consideraram pragas os grupos de insetos que causassem algum prejuízo considerável à produção.

O consórcio de culturas prevê a associação entre dois plantios que não disputam nutrientes no solo. Isso serve tanto para diminuir o desgaste da terra quanto para fortalecer uma planta que apresenta maior valor comercial. Podemos tomar como exemplo o consórcio entre cenoura e alface ou entre coentro e tomate.

A rotação de culturas com pousio do solo consiste no zoneamento de territórios dentro da porção utilizada da propriedade. Não se enquadra a reserva legal ou mata ciliar dentro desse zoneamento. A partir dessa informação, planta-se em determinadas áreas, e em outras não, revezam-se as zonas em descanso e mudam-se as culturas utilizadas. Os agricultores destacaram que a concepção de agricultura orgânica, principalmente a baseada na agroecologia, só existe junto com uma grande variedade de culturas. A monocultura empobrece o solo, facilita o surgimento de pragas, dificulta seu controle e também inibe o aparecimento de predadores.

Porque você sabe que o bom mesmo é você ter uma diversificação de culturas. Não é você fazer monocultivo. Você pega tua propriedade e enche toda de uma única cultura correndo aquele risco. Não, é diversificar. Agricultura convencional já tem bastante produtores fazendo esse tipo de coisa, mais ou menos como no orgânico tem que ser feito, nunca plantar só uma ou duas culturas. Alguns já fazem, mas tem muita gente ainda que insiste em fazer monocultivo. Resolve plantar aqui trinta, quarenta mil pés de repolho ou tomate, ou coisa assim, e naquele período não planta outra coisa. Isso aí acontece muito. (Felipe, agricultor associado, 2015).

Dentre as técnicas aplicadas para o controle de pragas, pode-se exemplificar com as caldas biológicas, como a de neem, a de folha da mandioca, a de

castanha com álcool. Também foram citados materiais como leite da vaca, chorume, pimenta, urtiga. Outras técnicas consistem na utilização de papéis coloridos, no caso em que a praga é atraída por determinadas cores ou luzes noturnas, em associação com galinhas.

No ano de 2013 nós desenvolvemos acelga numa época extremamente difícil, porque apareceu a joaninha que comeu o pulgão. Caso contrário nós não tínhamos conseguido produzir acelga orgânica para o mercado. Se não tivesse equilíbrio a joaninha não teria aparecido e controlado a praga de pulgão. Então nós temos a filosofia de respeitar aquilo que está no meio ambiente para nos mantermos. (Joana, produtora associada, 2015).

Os produtores orgânicos já consideram muitas dessas tecnologias rotineiras, mas são técnicas que os agricultores que trabalham com o plantio convencional na região têm copiado, para tentar diminuir a incidência de pragas, apesar do uso de agrotóxicos. Nesse caso, o grande exemplo é a plantação de tomates, descritos como plantas frágeis, mas que têm apresentado uma boa produção com uma baixa necessidade de uso de repelentes. Tudo isso devido ao uso de telas acima e ao redor da plantação.

Aqui existem umas traças que entram na folha de tomate, mas elas não atacam o tomate orgânico. Quando você está bem alimentado, você adocece? Não adocece. Tem que se preparar adubo para alimentar a planta e ele tem que ser perfeito, pois automaticamente não vai ter ataque de fungos, insetos. Por isso, sempre digo que deve-se fazer uma compostagem perfeita, para as plantas não adoecerem e aumentar a produtividade para poder baixar o custo. Fornecer o produto melhor e o preço menor. (Camilo, produtor de orgânicos, 2015).

Hoje nós usamos as lâmpadas para atrair as traças do tomate, nós começamos a usar isso há 10 anos atrás hoje os produtores de convencional nos copiaram. É uma inovação que começamos e copiaram. Nós temos os telados, agora no convencional também está sendo usado, aí eu te pergunto: por que eles estão usando as telas? Os inseticidas não estão mais controlando as pragas, eles estão migrando para nos copiar. (Luís, agricultor associado, 2015).

Cabe, entretanto, a ressalva de que, enquanto no cultivo tradicional são utilizados defensivos e adubos químicos de maneira preventiva, na agricultura orgânica, mesmo utilizando-se de produtos naturais, só são aplicados repelentes em casos de infestação. Os agricultores, principalmente aqueles com o selo orgânico de uma certificadora, enfatizam que só pode ser considerado praga quando prejudica a produção.

Quando é aplicado o repelente natural, depois de dois dias não fica nenhum [inseto], mas os ovos que ficam nas folhas eclodem e eles retornam. Quando

a população é pequena não tem problema, não é prejudicial, mas quando é demais, eles acabam com a plantação. (Luís, produtor associado, 2015).

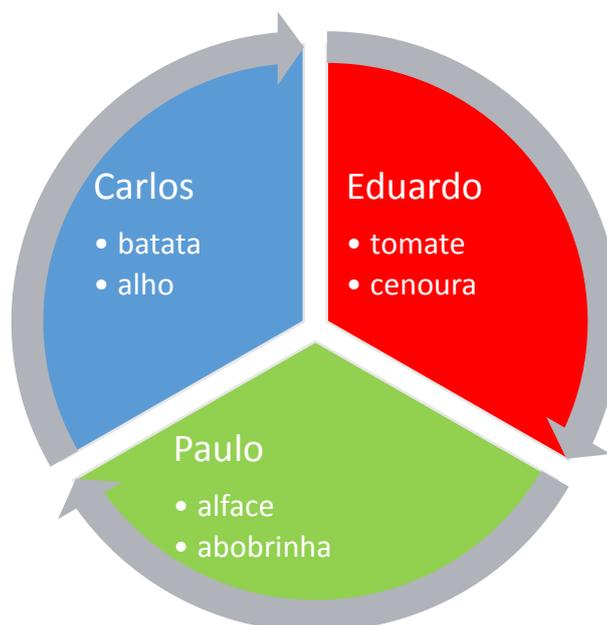
O custo fica muito relativo ao solo, depende do equilíbrio do solo, quando mais equilibrado menor o cuidado necessário e mais vai caindo o preço de produção. Eu já tirei um tomate ali no telado que foram dadas 3 pulverizações com as caldas, enquanto que no convencional as pulverizações são de 3 a 5 dias. (Paulo, agricultor associado, 2015).

O último exemplo de inovação refere-se à implantação de um planejamento dentro da produção. A prestação de um compromisso de venda prevê um planejamento de uma produção mínima que atenda à quantidade demandada. Como a agricultura orgânica lida com fatores externos e procura mantê-los imitando o ciclo natural, tudo acaba por funcionar em ciclos.

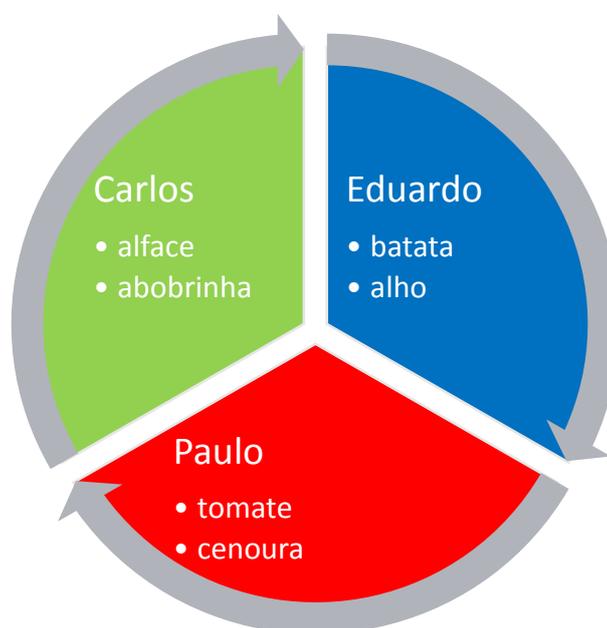
Na minha opinião, as mudanças não foram muito grandes, mas sim uma questão de se tornar mais organizado e de se ter uma rotina. Antes se produzia durante o período de chuvas e o restante do ano o terreno ficava vazio, no máximo havia uma plantação mais perto do rio onde tinha mais umidade. Não havia um investimento em irrigação, pois esperávamos somente aquele mercado da época das chuvas. A mudança foi essa: rotina na produção. (Joana, produtora associada, 2015)

Isso obrigou os agricultores a realizarem uma programação da produção. Como dentro de cada propriedade ocorre uma variação do tipo de solo e do microclima, os produtores optaram por fazer um zoneamento da produção de acordo com o microclima.

Tomemos como exemplo, nesse caso, a plantação de tomates. O tomate é uma cultura que, para desenvolver-se bem, necessita de temperaturas amenas, de poucas chuvas e de muita água. Em um período com poucas chuvas e com clima seco, ele pode ser plantado na serra, numa zona mais úmida, como o sítio do Sr. Eduardo. A partir do momento em que a previsão seja de aumento da umidade por conta das chuvas, faz-se necessário mover a plantação de tomates para uma região de menor altitude, mais seca e com menos chuvas, como o sítio do Paulo, no pé da serra. A Figura 11 e Figura 12, exemplificam a situação.

Figura 11 - Programação da produção para o 1º trimestre

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir da pesquisa de campo.

Figura 12 - Programação da produção para o 2º trimestre

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir da pesquisa de campo.

Levar em conta esses dois fatores para programar a produção caracteriza um sistema flexível de produção enxuta, em outras palavras, uma produção puxada pela demanda e com programação dividida a partir do microclima. Esse tipo de

produção permite ao agricultor investir prioritariamente em olerícolas demandadas, minimizando os riscos do negócio. Outra possibilidade é limitar o investimento em alimentos demandados, mas de baixo valor de venda e investir uma área maior em cultivares de melhor retorno.

A gente está sempre observando os nossos produtos. Nós precisamos nos organizar cada vez mais, para produzir de forma diversificada, que é o que a gente tenta fazer, mas manter uma regularidade de oferta e cumprir aquela demanda que é crescente. (Felipe, agricultor associado, 2015).

Ao mesmo tempo que a diversidade de terrenos favorece esse planejamento de produção, também prejudica a difusão de inovações. As ferramentas que dão muito certo em um terreno não necessariamente vão funcionar em outro. Alguns agricultores citaram pessoas que consideram referência na associação por utilizarem um terreno com alguma característica similar, mas mesmo entre vizinhos pode-se ter uma variedade grande de fatores.

Veja só, na nossa associação nós temos 3 tipos de clima diferentes, um é macambira, o meu é serrano, e há um terceiro clima diferente todos bem pertinho, você tem uma variação de clima e solo absurda, então você faz muito teste. (Roberto, produtor associado, 2015).

O trabalho de Xavier (2014) considera que a necessidade de adaptação entre tantas possibilidades diferentes de terreno aumenta o custo da inovação. Ao mesmo tempo que comprova uma grande demanda por ferramentas específicas (TERESO, 2012), também justifica a falta de investimentos (XAVIER, 2014).

A dimensão da inovação relacionada à produção não foi considerada muito inovadora a partir da análise das entrevistas. As mudanças são realizadas de maneira compulsória para manter-se dentro do mercado orgânico. Não são pesquisadas novas técnicas de plantio, mas sim técnicas consagradas ou já testadas para aumentar a probabilidade de sucesso.

O uso de tentativa e erro para adaptar-se a cada situação, aliado à falta de conhecimento científico por parte dos produtores, limitam o potencial dessa dimensão da inovação. Apesar de considerarem ter uma boa produtividade e uma baixa perda de produção por conta de pragas, os personagens entrevistados não dispunham de métodos de produção que considerassem inovadores.

4.7 LOCAIS DE PRESENÇA

A escolha de pontos de venda foi considerada uma estratégia importante para se escoar a produção. No caso de alguns agricultores, o único ponto de venda disponível era também o único local em que poderiam realizar suas vendas.

No caso dos produtores associados que optaram pelas feiras, o ponto faz parte da estratégia de atrelar o consumo de orgânicos a uma experiência. A praça e o mercado fazem parte de pontos de convivência históricos da cidade, pontos onde se faziam as coisas como antigamente, contrapondo, assim, a ideia do moderno e do rápido ao tradicional e feito no seu tempo, no seu próprio ritmo.

Outra possibilidade encontrada foi o estabelecimento de um ponto próprio como estratégia de escoar a produção crescente. Isso permite aos agricultores estabelecerem um local de referência aos clientes, disponível durante toda a semana, em vez de um único dia, além da solução logística para a estocagem de uma maior quantidade de alimentos, de tipos mais variados por um maior período. Nesse caso, a loja tornou-se referência pela variedade de alimentos orgânicos certificados disponíveis.

Por último, também foi adotada a estratégia de múltiplos locais de presença. Sem desfrutar de uma sede comercial, mas dispondo de uma vasta produção e de boas relações comerciais, uma associação trabalha com mercantis em dois estados, distribuindo cestas numa grande cidade do interior do estado e itens para a merenda escolar.

Individualmente, alguns produtores ainda adotam estratégias como escoar produtos pelas Centrais de Abastecimento do Estado ou em feiras locais. O primeiro caso decorre da necessidade de se escoar uma grande produção num momento de baixa demanda. A barreira de entrada nesse caso afeta apenas os produtos convencionais, não os orgânicos. O importante é garantir o escoamento da produção.

O mercado vem melhorando, sofremos muito, muitas vezes vendemos o orgânico como convencional, o convencional não tem como vender como orgânico, mas o orgânico você pode vender como convencional tranquilamente é a mesma qualidade, acabou-se esse tabu que orgânico é pequenininho e feio é tudo de qualidade, primeira linha. (Roberto, produtor associado, 2015).

A segunda possibilidade encontrada é a venda desse excedente em feiras municipais não orgânicas. Os produtores alegaram que, apesar de parecer loucura, para eles era também uma forma de ofertar aquele produto para as pessoas do interior, e não apenas para a capital. Isso permite um contato maior com o consumidor e com suas demandas, além de poder comparar as características estéticas dos produtos convencionais e orgânicos.

Já o Paulo está tentando, aos poucos, já colocou a barraquinha, vê se vende só mesmo coisas na linha orgânica. Quem sabe um dia a gente consegue, mas é uma forma de a gente estar divulgando também. Eu não tenho propaganda nenhuma, a propaganda é o conhecimento que a gente tem com o pessoal, que nós já estamos com acho que doze ou treze anos com a banquinha lá, no meio da feira, no meio dos envenenados. Eles estão para lá e a nossa barraquinha está aqui. Deixa eles lá, vender as coisas deles e a gente pejeja lá com as nossas. (Felipe, agricultor associado, 2015).

As mudanças nos locais de presença foram relacionadas à economia da experiência, onde se recriam a praça e o mercado imaginário de antigamente, onde comprar alimentos dava uma sensação maior de saúde e segurança do que hoje. Recria a fantasia de comprar diretamente do produtor, mesmo que naquele momento ele seja representado por outro membro da associação.

A dimensão da inovação relacionada aos locais de presença confunde-se com a experiência do consumidor, através do uso criativo de um espaço já utilizado dentro do mercado. Entretanto a venda de alimentos em feiras ou a presença de áreas específicas para a venda de alimentos em supermercados não caracterizam inovações.

4.8 ORGANIZAÇÃO

As associações estudadas funcionam de maneira democrática e os perfis de seus associados são os responsáveis pela tomada de decisão interna e equilibrada. Para acelerar esse processo e tomar as decisões rotineiras, os produtores escolhem representantes, normalmente um presidente e um tesoureiro, que costumam cuidar da parte burocrática da associação, como gestão, logística, estratégia de vendas e divisão do faturamento.

Esse processo de democratização é mais acentuado em uma das associações. Em vez de dois representantes, são escolhidos três diretores, com

poderes equiparados. Aqui não existe a figura do presidente. No lugar de chapas, votam-se apenas nas pessoas, parte-se do princípio de que todos estão se candidatando com o mesmo interesse de fazer a cooperativa prosperar e melhorar a qualidade de vida dos produtores. Cada um contribui de uma forma, mas as decisões que não são tomadas em conjunto por todos os agricultores são tomadas pelo menos entre os três.

Aliada a isso, foi criada a chamada reunião itinerante. Os agricultores se reúnem em uma propriedade diferente por mês. O intuito é vistoriar se todas as propriedades estão cumprindo o acordado para manutenção da licença de comercialização de orgânicos, conferir se o andamento da produção está cumprindo a programação e, juntos, procurar solucionar as dificuldades encontradas pelo dono daquela plantação. Outro objetivo é prestigiar o trabalho do produtor visitado e aproximar os outros agricultores da família desse produtor.

A dimensão da inovação relacionada à organização do negócio foi considerada inovadora devido à reformulação dos papéis dos sócios, transformando-os em consultores e dando-lhes maiores informações para atingir as metas acordadas, ao mesmo tempo em que procuram conquistar e manter o apoio da família do associado. Nesse caso, a associação existe de fato, e não apenas de *jure*.

4.9 MARCA

Durante as entrevistas, todos os agricultores das associações que possuíam certificação em orgânicos consideraram que possuir marca foi uma inovação necessária para o crescimento das vendas da associação.

Os produtores nos explicaram que a marca era importante para permitir que o cliente soubesse de onde vem aquele alimento e, a partir dessa informação, possuir uma maneira, além do selo da certificadora, de verificar a origem daquele produto. Os entrevistados relataram que, no produto embalado ou *in natura*, deve constar o selo da certificadora e a identificação e o CNPJ da fazenda ou do grupo cuja produção seja certificada. A marca da associação em conjunto com o selo da certificadora é uma maneira de trazer mais segurança para os consumidores intermediário e final.

Aqui se a marca da certificadora é utilizada como uma maneira de valorizar a marca dos empreendimentos. Um dos entrevistados, inclusive, informou-nos que a associação da qual faz parte vem mostrando-se preocupada com o espaço ocupado

pelo selo da certificadora na embalagem, com relação ao espaço utilizado pela marca do próprio grupo.

Uma outra reclamação comum entre os grupos certificados foi a preocupação com a utilização do nome *orgânico* de maneira indiscriminada. Relataram-nos casos de “atravessadores” que compram alimentos nas CEASAS, Centrais de Abastecimento do Ceará S/A, imprimem uma falsificação do selo de empresas certificadoras, adicionam sua própria marca e revendem a um preço menor que o do mercado de orgânicos para pequenos e médios supermercados.

Esse caso ilustra bem as conclusões do trabalho de Giesbrecht (et al., 2013), em que o reconhecimento de uma marca acaba por indiretamente incentivar um processo similar ao da pirataria.

Nesses momentos, os personagens enfatizaram a necessidade de o consumidor sempre pesquisar os locais de onde compram orgânicos, perguntar sobre a certificação nos supermercados e utilizar as embalagens para obter o CNPJ e confirmar a procedência do alimento.

Entre os agricultores não certificados, foi reconhecida a importância que o nome da associação ou feira trazia para a venda de produtos, mas apenas um considerou a necessidade de seu registro. Esse agricultor desenvolveu um conjunto de produtos beneficiados que receberam embalagens e logos da identidade visual de seu próprio sítio.

A percepção da marca como ferramenta para valorizar os alimentos vendidos fica mais clara entre os agricultores que obtiveram a certificação orgânica não participativa. Entre os agricultores com certificação participativa, foi relatada a importância da marca, mas apenas um relacionou-a à possibilidade de registro e de uma maior valorização do produto através das embalagens.

Apesar de presente, essa dimensão não foi considerada inovadora devido a ser obrigatório constar na embalagem a marca ou CNPJ do sítio produtor. Os produtores classificaram a situação como por obrigação, por conta da rastreabilidade da produção.

4.10 AMBIÊNCIA INOVADORA

A ambiência inovadora é caracterizada pela busca e pela manutenção de um ambiente propício à inovação. Dentro de uma unidade de produção de alimentos

convencionais, o retorno sobre o trabalho e o investimento realizado é o aumento da produtividade. A agricultura orgânica também possui os mesmos objetivos, só que se utiliza de meios diferentes para alcançá-los.

Aqui a inovação na produção é voltada para a descoberta de técnicas que melhorem e conservem a qualidade do solo ao longo do tempo, que mantenham o meio ambiente equilibrado ao redor e que espantem as pragas. Os agricultores nos lembraram diversas vezes que pragas só ocorrem quando sua quantidade começa a atrapalhar os frutos em desenvolvimento, uma vez que é normal a existência de insetos e outros animais chamados de pragas no ambiente.

Existe uma relação entre o nível educacional dos agricultores e as possibilidades executadas e visualizadas para continuar aprendendo e inovando. Entretanto, dentro de suas possibilidades, todos consideram importante fazer cursos e trocar experiências com outros produtores para melhorar a produção. A palavra *aprender* foi relacionada a conteúdos de cursos e consultorias. Entretanto, foi assumida uma postura de investigar as causas e as relações do desenvolvimento das plantas, solos e pragas em seus terrenos, foi algo frisado por poucos agricultores.

As maneiras para manter o negócio atualizado e receptivo à inovação variam entre produtores. Foram citados cursos promovidos por ONGs, cursos divulgados por certificadoras, cursos promovidos por empresas de tecnologia, até cursos solicitados junto a órgãos do governo.

Tem o grupo de técnicos de agricultura daqui e nós sempre solicitamos cursos a eles. Como trabalhar com hortaliças, fruteiras, adubação. Só que a gente pede que ele adapte pra não utilizar agrotóxico ou adubo químico. (Hugo, agricultor cooperado, 2015).

Outra possibilidade são as sugestões de cursos, novidades e técnicas dentro da área indicadas por professores e alunos de cursos de Agronomia. Apenas cinco entrevistados relataram não receber visitas de estudantes e professores. Muitos abrem as portas da fazenda para aulas de campo, visitas técnicas de alunos, visitas de consumidores, recebem pesquisadores, trocam e mantêm contato com pessoas da área.

Sempre que tem algo novo, somos informados por professores, pessoas do Sebrae, às vezes a certificadora divulga uma técnica, um composto novo e nós vamos atrás de aprender como usar. Procuramos nos manter bem informados sobre como anda o mercado. (Felipe, agricultor associado, 2015).

A gente sempre aprende alguma coisa com as visitas. Percebe algo novo que o consumidor está procurando ou algo numa reportagem. Estar atento ao que as pessoas falam com você lhe permite perceber muitas inovações possíveis. (Joana, associada, 2015).

Dentre as maiores qualificações encontradas nos grupos, estão técnicos agrícolas, veterinários e pessoas com formação superior variada. Os personagens consideram que sua qualificação os ajudou a perceber e a difundir inovações dentro da lavoura, seja devido à facilidade de compreensão técnica, seja ao respaldo dado pelo curso entre os outros associados, ou ainda pelo uso do método científico para observar possibilidades de inovação na área de gestão e relacionamento com o consumidor.

Os produtores atrelam o desenvolvimento do mercado orgânico à qualificação promovida por terceiros de maneira formal ou informal. Poucos se demonstraram como capazes de investigar e realizar mudanças dentro do negócio, além do que foi ensinado. Para fortalecer a agricultura orgânica, fazem-se necessárias mais pessoas com essa capacidade de aprender e investigar com os recursos disponíveis.

Por conta disso, atestou-se apenas a presença da dimensão da inovação relacionada a uma ambiência inovadora. As evidências não indicam ser uma área da inovação tratada como estratégica pelos agricultores associados.

5 SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 SÍNTESE

Este estudo responde o seguinte problema:

Quais são as *dimensões da inovação* trabalhadas pelos produtores de olerícolas associados do mercado orgânico?

Os negócios funcionam com diversas dimensões da inovação, mas a ênfase é dada nestas quatro, em que foram detectadas inovações:

- a) Oferta;
- b) Organização do negócio;
- c) Valor apropriado;
- d) Experiência do consumidor.

A dimensão da oferta foi caracterizada pela produção e venda de doces sem conservantes industriais, incluindo aqui o açúcar. Parte da receita dos associados provém da venda dessas novas mercadorias.

A dimensão da organização do negócio foi caracterizada pela implantação de reuniões itinerantes que têm por objetivo compartilhar *in loco* a experiência dos produtores associados, bem como aproximar a família dos associados da produção com o objetivo de se ter mais um incentivo para o produtor permanecer no negócio. Nesse caso, foram modificadas estratégias da associação, papéis foram reformulados e incentivos foram dados aos indivíduos.

A dimensão do valor adicionado foi caracterizada pelo uso de uma ferramenta necessária para a comprovação dos métodos de plantio utilizados: a visita dos consumidores ao campo como fonte de receita, ao mesmo tempo em que também se faziam inovações na experiência do consumidor com a mercadoria. Essa nova fonte de receita aumenta a capacidade da empresa de captar e agregar valor aos clientes.

A dimensão da experiência do consumidor foi caracterizada pela adição do valor percebido pelo consumidor a partir do uso de experiências. Por exemplo, através:

- a) Da compatibilização dos temas das feiras, produtos à venda, atividades culturais e oficinas com a venda de olerícolas orgânicas;

- b) De sugestões positivas sobre o tema, como harmonização com a sustentabilidade ambiental da produção e do desenvolvimento do campo;
- c) Do estabelecimento de uma relação que leve em conta o uso dos cinco sentidos do cliente durante a feira: apresentações artísticas que priorizam a interação com o público. A interação entre clientes é incentivada, bem como os consumidores são incentivados a conhecerem os cheiros e sabores do alimento que vão levar para casa.

Ocorre uma reavaliação do que é a compra e o consumo numa feira de orgânicos. Deixa de ser apenas a compra de frutas da quinzena para ser a visita à feira em que também se comprarão os alimentos que são mais saudáveis para o consumo da família.

O mercado de produtores associados de olerícolas orgânicas também pode ser descrito como centrado em reduzir as perdas durante a produção. Para isso, investem em recuperação e manutenção do equilíbrio do solo, bem como em tecnologias que afastem as possíveis pragas da produção.

As inovações na produção são incentivadas pela certificação, necessidade de manter a produtividade sem utilizar agrotóxicos e adubos sinteticamente produzidos. Entretanto, essas possibilidades de inovação são limitadas pela própria certificação – pois só se pode utilizar produtos já certificados – e pelo conhecimento científico dos produtores.

Apesar de dominarem as técnicas de produção, falta conhecimento aos produtores para lidar com os problemas dentro e fora das propriedades. Cientes de suas limitações, eles procuram parceiros que possam auxiliá-los na parte de gestão e adoção de mudanças no plantio. Logo, a transferência de tecnologia se dá pela compra de equipamentos ou serviços.

Corroborando a pesquisa de Possas (et al., 1994), o mercado de orgânicos não possui uma dinâmica de inovação homogênea, entretanto mantém as descrições feitas por Pavitt (1994; 2009) a respeito de ser dominado por fornecedores e formado por negócios de pequeno porte. Os produtores conhecem o *como fazer*, mas não dominam o *por que fazer*. Ao mesmo, os produtores conseguiram, através de inovações na experiência do consumidor, estabelecer-se no mercado vendendo uma mercadoria relacionada à saúde, diminuindo a pressão do consumidor para diminuir os preços.

Sob a ótica dos estudos de Schumpeter (1997), foi exemplificada a introdução de uma qualidade de um bem no mercado cearense, no caso, os doces e molhos feitos com alimentos orgânicos por um dos produtores. Os conservantes utilizados são provenientes de alimentos orgânicos e passam apenas por cozimento ou desidratação. As mercadorias vendidas possuem um sabor único e característico por conta da adição de frutas cítricas.

No escopo das inovações descritas pelo manual de Oslo (OCDE, 2005), os produtores de orgânicos realizaram inovações voltadas para o produto, a partir da mudança na receita de doces e molhos. Produziram também inovações de marketing devido à mudança no posicionamento do produto. Nos casos estudados, ocorreu a mudança na relação com o consumidor a partir do uso de experiências para mudar a forma de comprar e consumir.

Ainda utilizando a classificação do manual de Oslo (OCDE, 2005), também foram percebidas inovações relativas à organização, especialmente as que visam estimular a satisfação dos produtores associados e as relativas as práticas do negócio. Como exemplo, podemos utilizar as reuniões itinerantes, nas quais o conhecimento e as práticas dos produtores são compartilhados entre eles, tendo como laboratório um dos sítios. Conjuntamente, ocorre uma reunião com a família do produtor e esta pode ter um maior contato com a estrutura da organização, e assim dar maior apoio ao indivíduo.

Apesar dos avanços, deve-se fazer algumas ressalvas ao mercado. Os produtores possuem muita boa vontade, tanto para aprender como para ensinar. Entretanto, o conhecimento é transmitido junto com a ideologia. E essa lente compromete o lucro e o crescimento dos negócios do produtor a partir do momento que os impede de estudar outras soluções que também poderiam se encaixar dentro do contexto do negócio, por exemplo, a não adoção de técnicas consagradas de centros de pesquisa por acreditarem que não são benéficas ao ambiente.

Em outras palavras, sobra boa vontade, mas falta conhecimento para desenvolver inovações na área da produção, e, para muitos, até mesmo realizar parcerias com órgãos de pesquisa. Apesar disso, os produtores conseguem uma produtividade que consideram satisfatória para a demanda, chegando inclusive a escoar parte da produção pelo mercado tradicional.

Entretanto, apesar da produtividade elevada, falta escala de produção. As áreas plantadas totais são pequenas e inexpressivas diante do tamanho da produção

convencional. Isso acaba provocando pouco benefício ambiental e isolando os produtores dentro da região em que plantam.

Outro problema encontrado é a dificuldade de vender a mercadoria que já passou da fase de adaptação do solo. O produto que fica maior e com a aparência melhor que o padrão tradicional não é vendido com facilidade. O supermercado não aceita esses alimentos por não serem comportados em suas bandejas para serem embalados. Os consumidores, principalmente aqueles que desconhecem os métodos de produção, acham que os alimentos cresceram ou ficaram com aquela cor devido a algum insumo químico jogado ou injetado sobre eles. Ainda predomina a visão do alimento orgânico feio, pequeno e sujo de terra.

Outra questão é a presença de empresas “piratas” no mercado. Empresas que compram alimentos convencionais, falsificam o selo da certificadora e vendem a baixo custo para consumidores e supermercados. Foi uma reclamação recorrente dos produtores que possuíam certificação.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Dentre as limitações desta pesquisa, ressalta-se que seus achados podem ser relacionados apenas aos casos estudados. Suas descobertas são limitadas pelas histórias relatadas pelos personagens e pelas histórias presenciadas durante a pesquisa. A combinação da entrevista com outras metodologias é uma forma de oferecer mais referências para a interpretação dos pontos de vista levantados.

Ampliar o horizonte geográfico do estudo, abrangendo uma quantidade maior de regiões, de casos e técnicas agrícolas, possibilita uma comparação das dimensões da inovação trabalhadas por grupo, bem como a sugestão de inovações praticadas em setores correlatos que possam ser transferidos para a agricultura orgânica.

Uma outra sugestão para permitir uma generalização dos resultados obtidos seria o uso de um questionário ou roteiro padronizável e quantificável, adaptado a partir do trabalho de Bachmann e Destefani (2008). Essa estrutura permitiria a comparação do desenvolvimento do setor com o de outros já pesquisados com a mesma ferramenta.

Outra vertente seria pesquisar em estudos futuros não mais as dimensões da inovação trabalhadas pelos produtores, mas, sim, as barreiras administrativas encontradas para que se inove dentro do setor.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bosi. 2. ed., 1998.

ALENCAR, G. V. de et al.. Percepção ambiental e uso do solo por agricultores de sistemas orgânicos e convencionais na Chapada da Ibiapaba, Ceará. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 2, Jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000200001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 out. 2014.

ANACLETO, Cristiane Alves; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão Estratégica da Qualidade para Empresas Produtoras de Alimentos Orgânicos: Diretrizes para a Expansão do Mercado. In: **NAVUS** – Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, 2015, v. 5, n. 1, p. 51-64. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/203/194>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

ANDERSEN, Jørn Bang. Measured and Managed Innovation: The Innovation Radar in 100 Nordic Companies. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2012. p. 1. Disponível em: <<http://jornbangandersen.com/wp-content/uploads/2012/09/ispimPaperFinal1.pdf>>. Acesso em: 15 jun. de 2015.

BACHMANN, D.L.; DESTEFANI, J.H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acessado em: 30 mar. 2014.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva S/A Livreiros e Editores, 2007. v. 1. 382 p.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Orgs.). **Organizações inovadoras sustentáveis: Uma reflexão sobre o futuro das organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2007. v. 1. 112 p.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2010, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010, p.146-154.

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.831.htm>.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. In: **Rev. Bras. Enferm.**, v. 57, n. 5, p. 611-4, 2004.

CHRISTO, Rodrigo de Siqueira Campos. **Comportamento Inovador: Fatores Geradores Antecedentes e Consequentes**. Dissertação (Mestrado), Universidade

Potiguar, Natal, 2011, 140 f. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-rodrigo-siqueira1.pdf>>. Acessado em: 25 fev. 2015.

DOSI, G.; FREEMAN, C.; FABIANI, S. **The process of economic development: introducing some stylized facts and theories on technologies, firms and institutions.** *Industrial and Corporate Change*. v. 3, n. 1, p. 1-45, 1994.

FAGERBERG, J. Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. In: **Journal of Evolutionary Economics**. v. 13, n. 2, p. 125-159, 2003.

FARES, C. B.; NANTES, J. F. D. Transações comerciais entre a indústria de vegetais minimamente processados e o setor varejista. In: **Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares**, 2001, Ribeirão Preto, SP. Ribeirão Preto: USP, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 2 ed. 312 f.

FREEMAN, C. A. Schumpeterian renaissance? In: **Science and Technology Policy Research**. n. 102, jul. 2003.

GARCIA, Fernando Jarrais; COSTA, Carlos Alberto. Uma análise dos critérios de julgamento do prêmio FINEP de inovação tecnológica frente aos conceitos atuais de inovação. In: **Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**. São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT1074.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

GASKELL, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIESBRECHT, C. M.; MACHADO, D. de Q.; MATOS, F. R. N.; PINHEIRO, D. R. C. O consumo de marcas consagradas no mercado pirata. In: **Pensamento & Realidade** - Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA, v. 28, p. 4-23, 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/15717>>. Acesso em: 10 out. 2014.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Francelino Lopes; MOURA, Carla. Consumo sustentável: muito além do consumo verde. In: **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C2378.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 206 f.

GUILHERME, Nadja Ohana Soares. “Nos unimos para consumir diferente”: O consumo de orgânicos na Feira Agroecológica do Benfica. Encontro Nacional de

Estudos do Consumo, 7, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/8QFX83>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

IRVING, J.; CERIANI, S. **Bem-vindos ao nosso mundo: o manual**. *Slow Food*. 2013. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/documentos/manual-do-slowfood-2013.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

ITO, Nobuiuki Costa; HAYASHI JUNIOR, Paulo; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. In: **Revista Administração Contemporânea** [online]. Mar./Abr. 2012, v. 16, n. 2, p. 290-307. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a08.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

KÖHLER, H; GONZÁLEZ BEGEGA, S. Elementos para un concepto sociológico de innovación. In: **Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales**. n. 29, p. 67-88, sept. 2014.

LEÃO, Everson de Almeida; PAULA, Nilson Maciel de. A produção de cafés especiais no Brasil e a emergência de novos padrões de competitividade. In: **XIII Encontro Regional de Economia - ANPEC Sul**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/anpecsul2010/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

LIMA, K. K. P. S.; CAMPOS, K. C. Viabilidade Financeira do Tomate Convencional e Orgânico na Região da Serra da Ibiapaba, Ceará. In: **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 27, n. 2, p.26-39, Maio/Ago. 2014. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/10910/pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

LIMA, P. Junior; DECONTO, D. C. S.; ANDRELLA NETO, R.; CAVALCANTI, C. J. de H.; OSTERMANN, F. Marx como referencial para análise de relações entre ciência, tecnologia e sociedade. In: **Ciência e Educação**, Bauru, v. 20, n. 1, p. 175-194, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v20n1/a11v20n1.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

MAKOWER, Joel. **A economia verde: descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios**. São Paulo: Gente, 2009.

MARX, Karl. **O capital**. Coleção Os economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MAYRING, P. "Feminists" knowledge and the knowledge of feminisms: epistemology, theory methodology, and method. In T. May & M. Williams (Eds.). **Knowing the social world**. Buckingham: Open University Press. 1983.

MAZZOLENI, Eduardo Mello; OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. Inovação tecnológica na agricultura orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita. In: **Rev. Econ. Sociol. Rural**. Brasília, v. 48, n. 3, p. 567-586, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032010000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2015.

MEADOWS, Donella H. et al.. **Limites do crescimento**. São Paulo: Perspectiva, 1973.

MESQUITA FILHO, João Benigno de; BARRETO, Ricardo Candéa Sá. Análise da Sustentabilidade Econômica Social e Ambiental do Cultivo Orgânico de Hortaliças: Estudo de Caso. In: **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural** – SOBER, 45, Londrina, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/347.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. FINEP, 2005.

OLIVEIRA, Ana Ferreira dos Santos; KHAN, Ahmad Saeed; LIMA, Patrícia Verônica Pinheiro Sales; SILVA, Lúcia Maria Ramos. A sustentabilidade da agricultura orgânica familiar dos produtores associados à APOI (Associação dos Produtores Orgânicos da Ibiapaba)-CE. In: **Anais do XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural** – SOBER. Rio Branco, 2008. Brasília-DF: SOBER, 2008. v. 1. p. 1-20.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; DA COSTA, Francisco José. Produção e Consumo Sustentável: Um estudo de caso da ADAO. In: **Revista de Negócios**, v. 16, n. 2, p. 31-46, 2011. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1552>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de. et al. Grau de Inovação Setorial – Uma Abordagem a partir do Radar de Inovação. In: **XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_896_18104.pdf>. Acesso em: 10 jul. de 2015.

_____. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. In: **RAI – Revista de Administração e Inovação, Brasil**, v. 11, n. 1, p. 115-137, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79902>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

PAVITT, Keith. Sectoral Patterns of Technical Change: Toward a Taxonomy and a Theory. In: **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2 jul./dez., p. 231-265, 2009.

PERFEITO, Giovana. Produtores do Ceará buscam certificação para orgânicos. In: **Agência Sebrae de Notícias**, 2007. Disponível em: <<http://www.df.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/DF/Produtores-do-Cear%C3%A1-buscam-certifica%C3%A7%C3%A3o-para-org%C3%A2nicos>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Wellcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, p. 97-105, July/Aug. 1998. Disponível em: <<http://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

PINHEIRO, D. R. C.; CAVALCANTE, R. F. L. A economia da experiência na praia de Jericoacoara, Brasil. **Revista de Humanidades** (UNIFOR), v. 29, p. 69-85, 2014.

PINHEIRO, H. D.; PINHEIRO, D. R. de Carvalho. Tecnologia e inovação nas sociedades capitalistas. In: **Rev. Humanidades**. Fortaleza: Unifor. v. 17, n. 2, p. 157-160, ago./dez. 2002.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. In: **Revista de Administração da UFSM**. v. 6, 3. ed., p. 465-480, 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/10020>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E.; LINDE, C. van der. Green and competitive: Ending the Stalemate. In: **Harvard Business Review**. Sept./Oct. 1995. p. 119-134.

POSSAS, M. L. Economia evolucionária neoschumpeteriana: Elementos para uma integração micromacrodinâmica. In: **Estudos Avançados**, v. 22, n. 63, p. 281-305, 2008.

POSSAS, M.; SALLES-FILHO, Sergio; SILVEIRA, José Maria da. An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: some preliminary remarks. In: **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 11, n. 1/3, p. 9-31, 1994. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Mario_Possas/publication/222353495_An_evolutionary_approach_to_technological_innovation_in_agriculture_some_preliminary_remarks/links/0c960521b578eed507000000.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. In: **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, Feb./Apr. 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Olericultura – Análise da Conjuntura Agropecuária. 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/olericultura_2012_13.pdf>. Acesso em: 20 de mar. 2015.

SILVA, Ana Carolina Cozza Josende da; ZANINI, Roselaine Ruviano. A produção orgânica de arroz, uma inovação na produção que ganha espaço no mercado. In: **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 2, n. 3, p. 66-73, 2014. Disponível em:

<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/relainep/article/view/38414>>. Acesso em: 15 de mar. 2015.

SILVA NETO, Ana Teresa da; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. In: **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/123456789/403/1/Inova%C3%A7%C3%A3oMicoPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SILVEIRA, Juliane Dias Coelho de Araújo; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. In: **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, maio/ago. 2013, p. 64-88. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/viewFile/1874/1732>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SIRIEIX, L.; ABREU, L.S.; AICO, M.; KLEDAL, P.R. Comparing organic urban consumers in developing and developed countries: First results in Brazil and France. In: **Anais da AIEA2 Internacional Conference**, 2007. Londrina: Aiea e Sober, 2007. TERESO, M.J.A.; ABRAHÃO, R.F.; GEMNA, S.F.B.; MONTEDO, U.B.; MENEGON, N.L.; GUARNETI, J.E.; RIBEIRO, I.A.V. **Work and technological innovation in organic agriculture**. 2012. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/content/kl18072400v75624/?supp=1&genre=article&spage=4975&issn=1051-9815&volume=41>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

TERESO, M. J. A.; ABRAHÃO, R. F.; GEMNA, S. F. B.; MONTEDO, U. B.; MENEGON, N. L.; GUARNETI, J. E.; RIBEIRO, I. A. V. **Work and technological innovation in organic agriculture**. 2012. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/content/kl18072400v75624/?supp=1&genre=article&spage=4975&issn=1051-9815&volume=41>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VIANA, João Garibaldi Almeida; WAQUIL, Paulo Dabdab. Uma perspectiva evolucionária da economia agrícola: o caso da produção ovina no Brasil e Uruguai. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 3, p. 471-494, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2015.

VIEIRA FILHO, J. E. R. V.; SILVEIRA, J. M. F. da. Modelo Evolucionário de Aprendizado Agrícola. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 10, n. 2 jul./dez., p. 265-300, nov. 2011. ISSN 2178-2822. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/446>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

VLADICA, Florin; DAVIS, Charles H. **Business innovation and new media practices in documentary film production and distribution: Conceptual framework and review of evidence. The media as a driver of the information society**. Lisbon: Media XXI/Formal Press and Universidade Católica Editora, 2009. Disponível em: <<http://www.learningsynergy.com/documents/LSDocs.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

XAVIER, J. B. **Estado da arte em agroecologia e suas relações com experiências no sul de Minas Gerais**. 2014. 232 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia/Fitotecnia) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.

YAKOVLEVA, Natalia; FLYNN, Andrew. Organic production: the adoption of a niche strategy by the mainstream food system. In: **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 43-60, 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Natalia_Yakovleva/publication/247835081_Organic_production_the_adoption_of_a_niche_strategy_by_the_mainstream_food_system/links/0deec527cd86c7ca20000000.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

ZAMBERLAN, L.; BÜTTENBENDER, P. L.; SPAREMBERGER, A. O comportamento do consumidor de produtos orgânicos e seus impactos nas estratégias de marketing. In: **XXX Encontro da Anpad**, 2006. Salvador. Rio de Janeiro: Anpad, 2006.