

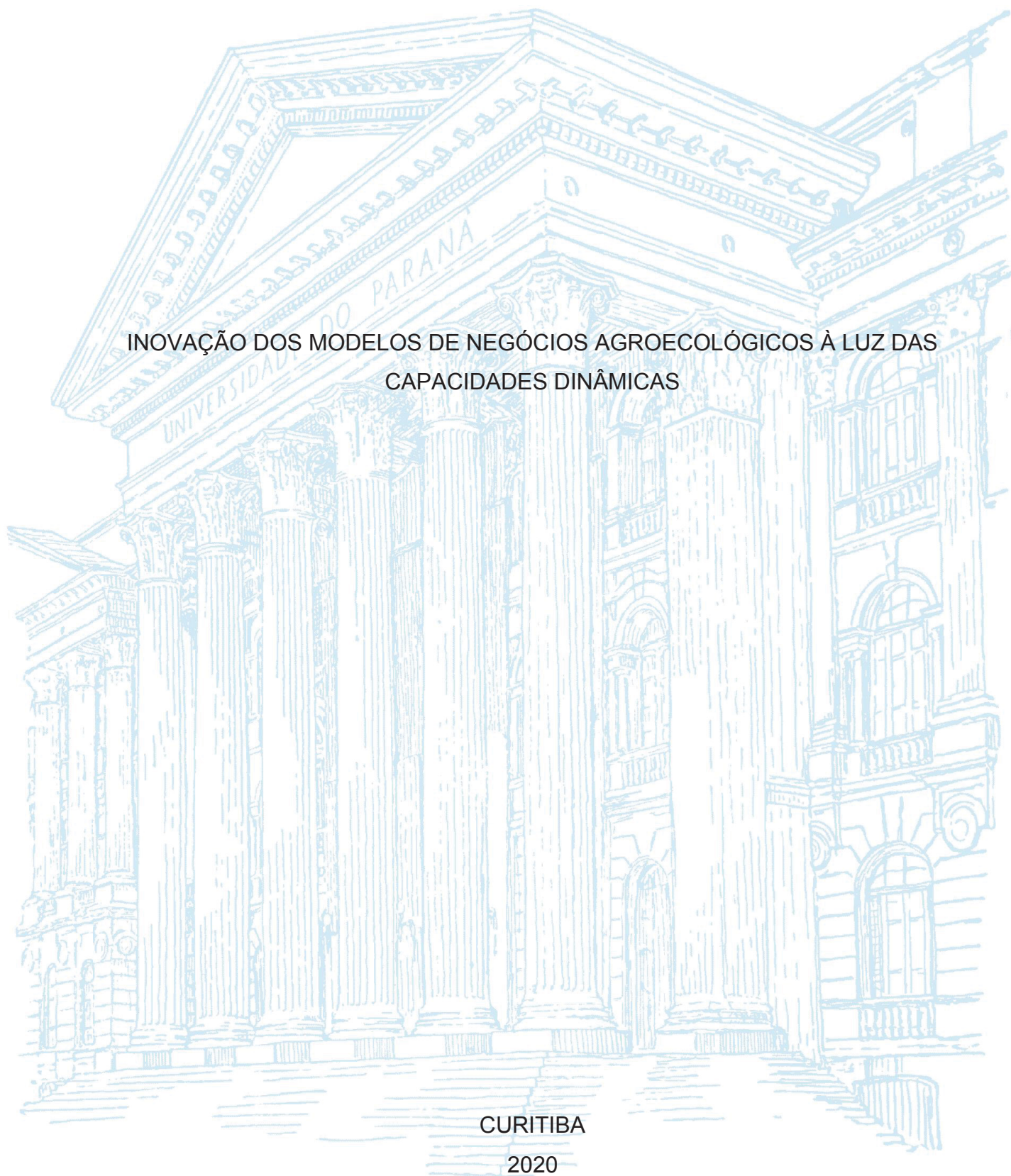
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

OLÍVIA PRADO SCHIAVON

INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS À LUZ DAS
CAPACIDADES DINÂMICAS

CURITIBA

2020



OLÍVIA PRADO SCHIAVON

INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS À LUZ DAS
CAPACIDADES DINÂMICAS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, no curso de Pós-Graduação em Administração, Linha de Inovação e Tecnologia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Schiavon, Olívia Prado

Inovação dos modelos de negócios agroecológicos à luz das
capacidades dinâmicas / Olívia Prado Schiavon. – 2020.
172 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Márcia Ramos May.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Modelo de negócio. 2. Agroecologia. 3. Capacidade dinâmica.
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Administração. II. May, Márcia Ramos.
III. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de OLÍVIA PRADO SCHIAVON intitulada: **INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**, sob orientação da Profa. Dra. MÁRCIA RAMOS MAY, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 02 de Março de 2020.

MÁRCIA RAMOS MAY

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

SERGIO BULGACOV

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE POSITIVO)

BÁRBARA GALLELI DIAS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Aos meus sobrinhos Melissa e
Rafael, que expressam alegria e
esperança representando o nosso futuro.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Olivier e Debora, e a minha irmã Virgínia, por terem sido pacientes, compreensivos, e me oferecido todo o apoio e amor nesses dois anos.

À minha avó Rosalba, e as minhas tias, tios e primos por também terem sido pacientes e compreensivos, e por todo amor transmitido durante esses dois anos.

À minha madrinha Silvia, por ter compartilhado seu lar comigo e me ancorado em diversos momentos difíceis.

Ao meu tio Mateus por todas as conversas e por ter compartilhado seu vasto conhecimento sobre o desenvolvimento da agricultura na região metropolitana de Curitiba.

À minha prima Carolina por ter compartilhado esse momento tão importante de nossas vidas.

Aos meus eternos amigos por me lembrarem sempre a importância de compartilhar nossa trajetória, de buscar apoio, e de ser forte.

A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer nesse caminho desde a graduação, os quais me incentivaram, acreditaram em mim, foram e são minhas fontes de inspiração nessa trajetória.

A todos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, por todo o aprendizado compartilhado, a toda assistência e orientação presenteada nesses dois anos.

Aos colegas e amigos que fiz nessa trajetória, agradeço por compartilharem diversos momentos enriquecedores, felizes e desafiadores, e por todo o amparo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Márcia Ramos May, por ter me acompanhado nesse processo, pela paciência, por ter compartilhado seu conhecimento, e me incentivado sempre a buscar meu desenvolvimento.

A todos os agricultores e feirantes por terem me recebido, compartilhado seu conhecimento e sua trajetória durante a pesquisa.

À Sandra e Ozir por terem aberto suas portas e me recebido tão bem durante toda a pesquisa.

Ao Claudio pelas conversas, pelo convite para participar de seminário, e por todo o compartilhamento de conhecimento sobre a Agroecologia.

Por fim, ao CNPQ pelo apoio financeiro por meio da concessão de bolsa de estudos.

“A natureza, em seus caprichos e mistérios, condensa em pequenas coisas o poder de dirigir as grandes; nas sutis, a potência de dominar as mais grosseiras; nas coisas simples a capacidades de reger as complexas.” (ANA MARIA PRIMAVESI, 2002).

RESUMO

O aumento da atenção aos impactos ambientais do modelo convencional de agricultura resultou em mudanças substanciais nas diferentes dimensões do sistema agrícola, influenciando a trajetória do mercado de alimentos. A agroecologia como campo de estudo e tema de conscientização global foi ganhando atenção internacional. No Brasil o movimento da agricultura alternativa e o desenvolvimento de mercados de comércio justo, como as feiras, iniciou durante a década de 1980, e foi evoluindo com o passar dos anos. Essa trajetória, especificamente da região sul do Brasil, vêm chamando a atenção dos pesquisadores. Diante das incertezas sobre o desenvolvimento de mercados agroecológicos ao longo dos anos, o estudo buscou analisar e compreender como as Capacidades Dinâmicas contribuem para a Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos, em específico os negócios de produção de orgânicos da Região Metropolitana de Curitiba participantes da Feira Orgânica do Passeio Público em Curitiba, Paraná. A perspectiva teórica das Capacidades Dinâmicas foi escolhida por abordar o desenvolvimento organizacional e estratégico, por meio da construção capacidades as quais são constantemente acessadas por meio de habilidades e processos adaptativos, integrando, construindo e reconfigurando competências, recursos e rotinas diante das dinâmicas de mercado e das mudanças ambientais. No desenvolvimento estratégico a busca por inovação tem ido além da presença de inovações tecnológicas nas empresas, mas também de transformações organizacionais, que influenciam a maneira pela qual elas desenvolvem suas trajetórias, se posicionam estrategicamente, criam e ofertam valor aos seus clientes, e conseqüentemente agregam valor ao negócio. Neste sentido, a perspectiva escolhida para complementar o estudo da Inovação do Modelo de Negócios apresenta um modelo de análise, o qual busca identificar os fatores dinâmicos que levam os gestores dos negócios a optar por inovar sua arquitetura de valor. A estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos e a análise de conteúdo foram as escolhidas para fundar os procedimentos metodológicos deste estudo. Iniciou-se pelo delineamento dos Modelos de Negócios de quatro produtores participantes da feira, local onde ocorreram observações, com o intuito de visualizar a trajetória de cada caso, bem como sua interação na feira, identificando suas capacidades e atividades voltadas a gestão estratégica e administrativa. Na trajetória de dois dos casos verificou-se o desenvolvimento de capacidades de detecção de oportunidades e ameaças, aproveitamento das oportunidades, e reconfiguração de recursos tangíveis e intangíveis, as quais contribuíram para a inovação, reestruturação e transformação de diferentes aspectos da estrutura de valor dos negócios. Porém, não foi identificado esse desenvolvimento nos outros dois casos analisados. Buscando aprofundar estes aspectos, com o auxílio do *software Atlas TI* e da codificação dos dados, identificou-se fatores precedentes ao desenvolvimento estratégico. As dimensões macro e micro organizacionais, bem como a gestão de informações e a rede de relacionamentos foram aspectos da teoria identificados no campo como fatores precedentes, como a trajetória familiar tema emergente do campo. Esses fatores contribuintes e as peculiaridades levaram os negócios a trilharem caminhos diferentes de desenvolvimento estratégico.

Palavras-chave: Inovação do Modelo de Negócio. Capacidades Dinâmicas. Agroecologia.

ABSTRACT

Increased attention to the environmental impacts of the conventional model of agriculture has resulted in substantial changes in the further dimensions of the agricultural system, influencing the trajectory of the food market. Agroecology as a field of study and a global awareness issue gained international attention. In Brazil, the alternative agriculture movement and the development of trade markets, such as fairs, started during the 1980s, and have evolved over the years. This trajectory, specifically in the southern region of Brazil, has captivated the attention of researchers. Given the uncertainties about the advance of agroecological markets over the years, the study sought to analyze and comprehend how Dynamic Capabilities contribute to the Agroecological Business Models Innovation, specifically the organic production businesses of the Metropolitan Region of Curitiba marketers in the Organic Fair of Passeio Público in Curitiba, Paraná. The theoretical framework of Dynamic Capabilities was adopted because it addresses the organizational and strategical development, by constructing capacities that continuously accessed through adaptive skills and processes, integrating, building and reconfiguring skills, resources and routines in the face of market dynamics and environmental changes. In the strategic development the search for innovation has gone beyond the presence of technological innovations in companies, but also organizational transformations, which influence how they develop their trajectories, position themselves strategically, generate and offer value to their customers, and consequently attach value to the business. In this sense, the comprehensive perspective chosen to complement the study of Business Model Innovation presents an analysis model, which seeks to identify the dynamic factors that lead business managers to pick to innovate their value architecture. The research strategy of multiple case studies and content analysis were chosen to support the methodological procedures of this study. It began by outlining the Business Models of four producers and marketers in the fair, where observations took place, to visualize the trajectory of each case. As well as, by analyzing the market interaction at the fair, and by identifying their capabilities and activities aimed at strategic and administrative management. In the trajectory of two of the cases, there was the development of capacities for detecting opportunities and threats, taking advantage of opportunities, and reconfiguring tangible and intangible resources, which contributed to innovation, restructuring, and transformation of diverse aspects of the value structure of the business. However, this advance was unidentified in the other two cases analyzed. Seeking to deepen these aspects, with the help of Atlas TI software and data coding was identified factors precedent to strategic development. The macro and micro organizational dimensions, as well as information management and the relationship network, remain aspects of the theory identified in the field as precedent factors, as the family trajectory as an emerging theme of the field. These contributing factors and peculiarities have conducted businesses to follow distinct paths of strategic development.

Keywords: Business Model Innovation. Dynamic Capabilities. Agroecology.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO E CONCEITUAL DE INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	37
FIGURA 2 – ESQUEMA SIMPLIFICADO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, MODELO DE NEGÓCIOS, E ESTRATÉGIA	54
FIGURA 3 – DESENHO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES	56
FIGURA 4 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO RECANTO NATIVO	90
FIGURA 5 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS RECANTO NATIVO – RECANTO NATIVO	94
FIGURA 6 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO BANANA TAVARES.....	103
FIGURA 7 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO BANANA TAVARES – BANANA TAVARES.....	104
FIGURA 8 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO ORGÂNICOS ZANCHETTA.....	112
FIGURA 9 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA ORGÂNICOS ZANCHETTA.....	113
FIGURA 10 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO CELEIRO VIEIRA.....	121
FIGURA 11 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA CELEIRO VIEIRA	124
FIGURA 12 – NUVEM DE PALAVRAS DA BASE DE DADOS	133
FIGURA 13 – MODELO LÓGICO DOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS	135
FIGURA 14 – MODELO LÓGICO DA INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS	142
FIGURA 15 – DIAGRAMA DA SISTEMATIZAÇÃO DOS CÓDIGOS E INTERLIGAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS	144

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONSULTA DE TERMOS NAS BASES.....	21
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIOS	29
QUADRO 3 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO	30
QUADRO 4 – <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO	33
QUADRO 5 – ELEMENTOS DA AGROECOLOGIA E DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS	40
QUADRO 6 – ELEMENTOS CENTRAIS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS ABORDADOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.....	42
QUADRO 7 – DEFINIÇÕES, NATUREZA, PAPEL ESPECÍFICO, TIPOLOGIAS E PROCESSOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	47
QUADRO 8 – CONCEITOS E ATIVIDADES/AÇÕES RELACIONADOS AO <i>FRAMEWORK</i> DE CAPACIDADES DINÂMICAS	51
QUADRO 9 – CONSTRUTOS, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONALIZAÇÃO	59
QUADRO 10 – CASOS DO ESTUDO.....	65
QUADRO 11 – PROCEDIMENTOS DE CAMPO	66
QUADRO 12 – DOCUMENTOS ANALISADOS	68
QUADRO 13 – DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE - CÓDIGOS ELEMENTAIS	71
QUADRO 14 – CONCEPÇÕES/ABORDAGENS/MÉTODO DA PESQUISA	76
QUADRO 15 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	78
QUADRO 16 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - RECANTO NATIVO (1989-1999).....	84
QUADRO 17 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - RECANTO NATIVO (1999-2009).....	86
QUADRO 18 - MODELO DE NEGÓCIOS 3 - RECANTO NATIVO (2009-2019)	88
QUADRO 19 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - BANANA TAVARES (1989-1999)	97
QUADRO 20 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - BANANA TAVARES (1999-2009)	98
QUADRO 21 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - BANANA TAVARES (2009-2019)	100
QUADRO 22 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (1990-2000)	107
QUADRO 23 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (2000-2010)	108

QUADRO 24 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (2010-2019)	109
QUADRO 25 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - CELEIRO VIEIRA (1990-2000)	115
QUADRO 26 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - CELEIRO VIEIRA (2000-2010)	117
QUADRO 27 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - CELEIRO VIEIRA (2010-2019)	119
QUADRO 28 – DIMENSÕES MACRO E MICRO ORGANIZACIONAIS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS	134
QUADRO 29 – CONFRONTO TEÓRICO-EMPÍRICO REFERENTE AOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	137

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AAOPA	- Associação de Agricultura Orgânica do Paraná
ACOPA	- Associação dos Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná
AGRORE Magro	- Associação dos Agricultores Orgânicos Agroecológicos de Campo
COAOPA	- Cooperativa de Agricultores Orgânicos e de Produção Agroecológica
CPRA	- Centro Paranaense de Referência Agroecológica
CNPO	- Cadastro Nacional de Produtores de Orgânicos
DC	- Definição Constitutiva
DO	- Definição Operacional
DS	- Desenvolvimento Sustentável
CD	- Capacidades Dinâmicas
EMATER	- Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO	- <i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> (Alimentação e Agricultura Organização das Nações Unidas)
FNDE	- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBD	- Instituto Biodinâmico
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEC	- Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IFOAM	- <i>International Federation of Organic Agriculture Movements</i> (Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica)
IMN	- Inovação do Modelo de Negócio
INRA	- <i>Institut National de la Recherche Agronomique</i> (Instituto Nacional da Pesquisa Agrônômica)
MAELA	- Movimento Agroecológico Latino Americano
MAPA	- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MN	- Modelo de negócio
ONU	- Organização das Nações Unidas
PAA	- Programa de Aquisição de Alimentos
PANCS	- Plantas Alimentícias Não Convencionais
PNAE	- Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNAPO	- Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica

- RMC - Região Metropolitana de Curitiba
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
- UN - *United Nations* (Organização das Nações Unidas)
- WWSF - Women's World Summit Foundation (Fundação e Cúpula Mundial das Mulheres)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVAS	20
1.2.1 Justificativa Teórica	20
1.2.2 Justificativa Prática.....	22
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 AGROECOLOGIA	25
2.2 MODELO DE NEGÓCIO	27
2.2.1 Inovação do Modelo de Negócios	34
2.2.2 Modelos de Negócios Sustentáveis e Agroecológicos	38
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	45
2.3.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	51
2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	58
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	59
3.3 DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E ABORDAGEM DE PESQUISA	61
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.5 ESCOLHA DOS CASOS	64
3.6 PROCEDIMENTOS DE CAMPO.....	66
3.7 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	67
3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E CASOS	70
3.8.1 Análise dos Dados	70
3.8.2 Análise dos Casos.....	74
3.9 ÉTICA DA PESQUISA.....	75
3.10 VALIDADE E CONFIABILIDADE	75
3.11 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	77
3.12 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	77
4 ANÁLISE DOS DADOS	79

4.1 FEIRA ORGÂNICA DO PASSEIO PÚBLICO E O MERCADO DE ORGÂNICOS DA RMC	79
4.2 RECANTO NATIVO	82
4.2.1 OS MODELOS DE NEGÓCIOS	84
4.2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	89
4.2.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	93
4.3 BANANA TAVARES	95
4.3.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO	97
4.3.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	102
4.3.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	103
4.4 ORGÂNICOS ZANCHETTA	105
4.4.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO	106
4.4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	111
4.4.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	112
4.5 CELEIRO VIEIRA	114
4.5.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO	115
4.5.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	120
4.5.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	123
4.6 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS	125
4.6.1 Linha do Tempo da Agroecologia no Brasil e dos Negócios Agroecológicos da RMC	125
4.6.2 Principais Temas da Análise Cruzada de Casos	129
4.6.3 Capacidades Dinâmicas dos Negócios Agroecológicos	133
4.6.4 Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos	140
4.6.5 Contribuição das Capacidades Dinâmicas à Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos	143
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	166
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	172
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	173

1 INTRODUÇÃO

O papel da agricultura na produção de alimentos é tema de preocupação global. Os debates costumam girar em torno de questões como: o incremento da produtividade, a aceitação da sazonalidade das safras, a complexidade da gestão da cadeia de suprimentos, a segurança alimentar e nutricional, os impactos das crises econômicas e ambientais, e a implementação de inovações tecnológicas (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013).

Entre os debates destaca-se a emergente discussão sobre o alinhamento entre duas necessidades: (1) a de provisão de alimentos a mais de 7 bilhões de pessoas; (2) e do atendimento à demanda exponencial por alimentos mais saudáveis para os seres humanos, e provenientes de uma produção mais saudável para o agroecossistema (SMITH; GREGORY, 2013; EL BILALI, 2019).

Atentando-se a estas discussões, esta pesquisa constrói seu objetivo visando compreender a evolução de modelos de negócios agrícolas sustentáveis, e suas possíveis inovações, diante das mudanças que ocorrem no ambiente a sua volta. Dentre estas mudanças, no âmbito dos negócios, destaca-se as alterações de hábito de consumo. O que vêm modificando as tomadas de decisões das grandes corporações, como no caso da Unilever no Brasil, que adquiriu a empresa brasileira de produtos naturais e orgânicos Mãe Terra (BOUÇAS, 2017).

Estas modificações diante da transição para sustentabilidade vêm influenciado transformações na arquitetura de valor organizacional, o que vêm chamando a atenção dos estudiosos do campo da Inovação do Modelo de Negócios (IMN) (GEISSDOERFER, 2016, 2018). Os quais, vêm desenvolvendo estudos que abrangem o surgimento de novos desenhos estratégicos organizacionais, processos e componentes, os quais vêm substituindo os modelos tradicionais (MITCHELL; COLES, 2014), por meio da transformação de modelos de negócios de empresas estabelecidas, da fusão ou aquisição de novos negócios, ou da criação de um Modelo de Negócios completamente novo (GEISSDOERFER, 2016).

Além dos estudos e discussões que permeiam a esfera organizacional e econômica, debates também são realizados sobre a transição sustentável em fóruns mundiais, tendo no contexto agrícola e da alimentação como sua representante a

FAO¹ (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura). Entre os debates destaca-se a Agroecologia, como tema de estudo em desenvolvimento pela FAO voltados à transformação do sistema agrícola tradicional para o sustentável.

A agroecologia é o campo científico que se propõe a estudar as formas inovadoras de agricultura de base ecológica, e sua importância na reestruturação das práticas agrícolas para a sustentabilidade (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013). Dentre as vertentes da agricultura de base ecológica, destaca-se a agricultura orgânica, que há 20 anos é definida como a produção agrícola que tem como base tanto pela sustentabilidade ambiental (utilização de insumos químicos que não prejudiquem o solo e a água), como por possibilitar a saúde do ecossistema (FAO, 1999), buscando também a melhoria do sistema social e econômico envolvido.

No Brasil, o crescimento anual do mercado doméstico de alimentos orgânicos têm sido destaque na América Latina (WILLER; LERNOUD, 2019), entre os anos de 2012 a 2019 o número de produtores orgânicos triplicou (MAPA, 2019a), porém este crescimento não ameniza os obstáculos a serem transpostos, como questões técnicas e produtivas, gestão e controle, certificação, aquisição de conhecimento, entre outros (SEBRAE, 2018).

Para melhor compreender a dinâmica dos negócios no contexto brasileiro foi escolhida a cidade de Curitiba e sua região metropolitana por suas características ecológicas e sustentáveis que resultaram em premiações ao longo dos anos (WORLD SCOUTING, 2010; CURITIBA, 2019). Na cidade de Curitiba há 26 iniciativas de feiras orgânicas (IDEC, 2019), onde produtores de toda a região metropolitana comercializam seus produtos.

Foi escolhida a feira orgânica do Passeio Público para seleção dos casos focais, pois, conta com aproximadamente 30 anos de trajetória conjuntamente com os primeiros produtores que continuam a vender seus produtos no local. Dentre as problemáticas enfrentadas ao longo dos anos, os produtores elencam: mão de obra, logística, barreiras legais, as quais complementam as apontadas anteriormente.

No âmbito acadêmico, esforços empíricos vêm abordando as problemáticas do desenvolvimento organizacional dos negócios agrícolas, e recomendam a necessidade de aprofundamento na discussão e compreensão desses fenômenos.

¹ FAO. Food and Agriculture Organization. Disponível em: <http://www.fao.org/home/en/> Acesso em: 10 out. 2018.

Dentre os estudos, destacam-se aqueles relativos às relações público-privadas, e à construção de conhecimento e técnicas (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013), à construção de capacidades e competências (BLESH; WOLF, 2014), à definição de estratégias e delineamentos a longo-prazo (MCKAY; NEHRING, 2014), e também da inovação nos processos, produção, tecnologias, e modelos de negócios (HAERING et al., 2014).

Com base nestes apontamentos a teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) foi a escolhida para compreender a evolução dos negócios agroecológicos. O *framework* das CD e seu conceito foi proposto primeiramente no estudo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), ao desenvolver e integrar estudos sobre estratégia organizacional para compreender a utilização de novos recursos por meio do desenvolvimento de capacidades e competências.

Este estudo traz os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas, propostos por Teece em 2007. As dimensões *sense* (detecção de oportunidades e ameaças), *seize* (apreensão das oportunidades), e *reconfigure* (aprimoramento, combinação, proteção e/ou reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa) são identificadas a fim de compreender a lógica de construção e desenvolvimento das capacidades organizacionais diante das mudanças do mercado (TEECE, 2007). Entende-se que ao identificar estas três dimensões guia-se à discussão sobre os mecanismos que suportam a longevidade da inovação e do desenvolvimento organizacional.

Esta pesquisa atende o apontamento das literaturas por estudos que integrem os construtos de Inovação do Modelo de Negócios (IMN), Modelo de Negócios (MN) e Capacidades Dinâmicas para compreender o desenvolvimento e as mudanças dos negócios em diferentes contextos ambientais (MEZGER, 2014; TEECE, 2018). Os construtos das Capacidades Dinâmicas e do Modelo de Negócios são apontados em estudos como interdependentes e complementares. Os *frameworks* apontam que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas auxilia a criação, estruturação, implementação, adaptação e renovação do modelo de negócio, a fim de atingir e sustentar o valor gerado por uma organização (ACHTENHAGEM; MELIN; NALDI, 2013; TEECE, 2018).

Neste sentido, o conceito de Inovação do Modelo de Negócios complementa a discussão, o qual se refere a evolução na arquitetura dos negócios, ou seja, às mudanças, transformações e adaptações realizadas nos Modelos de Negócios ao

longo dos anos por meio das oportunidades de inovação (MITCHELL; COLES, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER, et al., 2005). Desta forma, este estudo pauta-se em Wirtz e Daiser (2017), que apresenta um *framework* integrativo da IMN com o intuito de abarcar múltiplas perspectivas sobre MN, processos organizacionais, e as dinâmicas micro e macro ambientais que influenciam as mudanças.

Como auxílio à compreensão e identificação do desenvolvimento de CD, as mudanças e inovações nos componentes dos MN, bem como as particularidades do contexto agroecológico, utilizou-se do modelo apresentado por Wirtz et al. (2016) para o delineamento dos negócios.

Por fim, percebendo-se a lacuna literária existente na utilização conjunta dos conceitos almeja-se responder a seguinte questão: **como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção apresentam-se os objetivos geral e específico desta pesquisa, que irão direcionar o estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Nesta pesquisa objetiva-se analisar como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba.

1.1.2 Objetivos específicos

Com intuito de atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Delinear os modelos de negócios das empresas agroecológicas, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba;
- b) Identificar a existência de capacidades dinâmicas analisando as ações e atividades que se configuram como *sense*, *seize* e *reconfigure/transform*;

- c) Verificar as inovações que ocorreram em seus modelos de negócio ao longo dos anos com base nas dimensões ambientais e centrais da Inovação do Modelo de Negócio (WIRTZ E DAISER, 2017);
- d) Analisar e discutir a evolução dos modelos de negócios à luz do conceito de capacidades dinâmicas - nos casos em que houver comprovação da existência destas - e identificar o que pode ser aplicado aos demais empreendimentos do setor.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção buscou-se aprofundar a relevância do estudo em questão. Nestas justificativas, consideraram-se a busca por rigor, avanço e originalidade da pesquisa e de suas contribuições práticas e teóricas (BERGH, 2003).

1.2.1 Justificativa Teórica

Modelo de Negócios e Capacidades Dinâmicas vêm se consolidando como campos de estudos relacionados às pesquisas voltadas às estratégias organizacionais. O intuito teórico deste estudo é contribuir com o desenvolvimento e consolidação dos construtos analisados.

O conceito de inovação neste estudo corresponde as ações, atividades e processos que desenvolvem estratégias e geram valor por meio de inovações diante da competitividade no mercado (TEECE, 2009). Analisando em específico a inovação organizacional voltadas às rotinas, processos e produtos ambientalmente sustentáveis (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018). Porém, utilizando de uma visão holística do fenômeno organizacional (FOSS; SAEBI, 2017), levando em consideração as interações com os aspectos internos e externos ambientais, tecnológicos e não tecnológicos (CHEAH; HO; LI, 2018).

Em suma, o conceito da inovação é abordado no que tange às inovações, mudanças e evoluções que ocorrem nos modelos de negócio sustentáveis. A Inovação do Modelo de Negócio (IMN) também é um campo que está sendo explorado, mas que apresenta lacunas a serem preenchidas. Como, por exemplo, estudos em circunstâncias específicas de setores ou países que, ao serem descritas, forneçam visões e discussões sobre diferentes contextos (MEZGER, 2014). Com isto,

este estudo aborda a Inovação do Modelo de Negócio no contexto da produção agrícola sustentável, ou agroecológica no Brasil.

Além disso, o estudo da IMN, como parte do *framework* das CD, é apontado como um caminho de pesquisa que apresenta diversas oportunidades para novos esforços científicos (MEZGER, 2014). Em relação ao contexto deste estudo, nenhuma pesquisa publicada foi identificada contendo os termos IMN, Agroecologia e CD, conforme pesquisa feita nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, e *Google Scholar* analisando o título e resumo dos artigos (QUADRO 1).

QUADRO 1 – CONSULTA DE TERMOS NAS BASES

TERMOS BASES	<i>“Dynamic Capability*” AND agroecology</i>	<i>“Business Model Innovation” AND agroecology</i>	<i>Dynamic Capability* AND “Business Model Innovation” AND agroecology</i>
Google Scholar	– 15 resultados – 0 artigos relacionando os termos no resumo	– 23 resultados – 0 artigos relacionando os termos no resumo	– 5 resultados – 0 artigos relacionando os termos no resumo
Web of Science	– 0 resultados	– 0 resultados	– 0 resultados
Scopus	– 0 resultados	– 0 resultados	– 0 resultados
Science Direct	– 0 resultados	– 0 resultados	– 0 resultados

FONTE: A autora (2019).

Os estudos feitos por intermédio da organização intergovernamental FAO auxiliaram a construir o delineamento teórico-empírico da Agroecologia. A instituição vêm incentivando pesquisas com intuito de contribuir com o desenvolvimento dos negócios agroecológicos, além de avançar o conhecimento por meio de esforços que objetivem compreender a adaptação das capacidades organizacionais. A conquista de autonomia econômica, da inovação e da colaboração entre conhecimento local e científico (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018), está também entre os valores da FAO.

Esta pesquisa, por se utilizar da estratégia de estudo de casos múltiplos traz *insights* sobre a IMN no contexto da agroecologia, em específico no contexto brasileiro. Com isso, a existência ou não da interligação das CD na Inovação de Modelos de Negócios Sustentáveis pode auxiliar a compreensão sobre o papel dinâmico dos modelos de negócios e sua inovação, pois ainda há pouco conhecimento sobre esse quesito (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016)

Além disso, os estudos que buscam entender o desenvolvimento de organizações com características sustentáveis e seus desafios e mudanças ao longo do tempo, são apontados em literatura como fundamentais no avanço das relações entre os conceitos de estratégia e sustentabilidade (STUBBS, 2017).

Os negócios agroecológicos fazem parte do contexto sustentável, pois trata-se da produção agrícola voltada à dinâmica ecológica, social e econômica, e é também nomeada nos estudos como sistema agrícola sustentável (ALTIERI, 1989; GLIESSMAN, 2006; FAO, 2018).

Em suma, este estudo foi desenvolvido a partir da aproximação do campo com as abordagens das Capacidades Dinâmicas e da Inovação do Modelo de Negócio, associado ao foco em um modelo de empresa e ambiente organizacional ainda pouco explorado por estas lentes conceituais (PISANO; 2016; RITTER; LETTL, 2018).

Os esforços desta pesquisa buscam contribuir com a compreensão da inovação, implementação e mudança dos modelos de negócios. A fim de, elucidar importantes aspectos das Capacidades Dinâmicas, contribuindo também com futuras pesquisas neste contexto.

No próximo tópico apresenta-se as possíveis contribuições práticas, advindas deste estudo.

1.2.2 Justificativa Prática

No mercado global de alimentos e bebidas, a venda de produtos orgânicos nas últimas duas décadas vêm apresentando crescimento, conforme dados da IFOAM em 2016 (WILLER; LERNOUD, 2019). Mas, apesar do grande crescimento do mercado e da produção ainda há desafios a serem ultrapassados.

Dentre esses desafios encontra-se a: concentração de demanda (em contraponto a oferta de produtos), padronização dos produtos, certificação e regulamentação nacional e internacional (WILLER; LERNOUD, 2019). Ou seja, os produtores e comerciantes de orgânicos vêm enfrentado esses desafios para se estabelecer no mercado, bem como para ganhar novos espaços.

Dados de pesquisa da Unilever (2017) mostram que 33% de seus clientes estão optando por marcas que apresentem valores sociais ou sustentáveis, e essa mudança de consumo é mais significativa nos países emergentes como o Brasil

(UNILEVER, 2017), o que abre portas para os novos modelos de negócios agrícolas sustentáveis.

No Brasil, em 2017, a área plantada da agricultura orgânica foi de mais de um milhão de hectares, estando na 12^a posição global, mas compondo a terceira posição de área e primeiro lugar em tamanho de mercado doméstico entre os países da América Latina e Caribe (WILLER; LERNOUD, 2019).

Outrossim, o mercado de orgânicos no Brasil vêm crescendo e ganhando importância econômica (ORGANIS, 2017). As micro, pequenas e médias empresas de produção de orgânico vêm se estabelecendo no mercado, porém ainda enfrentam desafios, que corroboram com os internacionais, indicando a necessidade de desenvolver a gestão dos negócios (SEBRAE, 2018). Dentre estes desafios estão: aquisição de insumos apropriados para produção orgânica; comercialização; assistência técnica; logística; certificação (custos, demora na obtenção de certificados etc.); gestão financeira; alto custo de processamento; normas sanitárias; distribuição; pouco conhecimento acerca de normas de produção orgânica; e armazenamento (SEBRAE, 2018).

No presente estudo, os casos representativos desta problemática encontram-se na região sul do Brasil, a qual é destaque no consumo e produção de orgânicos (ORGANIS, 2019). No ano de 2019 verificou-se que das 841 iniciativas de feiras de orgânicos mapeadas 28 delas estão presentes em Curitiba e região metropolitana (IDEC, 2019).

Por fim, a compreensão em profundidade da arquitetura de gestão e de estratégia dos negócios, do desenvolvimento de capacidades e de inovação, bem como das dimensões macro e micro organizacionais, pode trazer novas perspectivas e entendimentos sobre os fenômenos do agroecossistema brasileiro (HERMANN; SANGALLI; TEECE, 2017), em específico do desenvolvimento da produção agroecológica de Curitiba e região metropolitana.

Este estudo contribui com informações provenientes do confronto teórico-empírico, da análise do desenvolvimento de negócios agroecológicos, as quais podem auxiliar por meio dos modelos conceituais e práticos propostos que trazem sugestões de ações, atividades e práticas gerenciais. São informações relevantes a toda a cadeia de valor, que é composta pelos agricultores familiares, produtores rurais, as empresas e indústrias do ramo agrícola e de alimentos e bebidas, o consumidor final, como também o governo e as políticas públicas (BUAINAIN, BATALHA, 2007).

Na próxima seção apresenta-se a estrutura desta pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por cinco partes. Na primeira parte apresentou-se a introdução juntamente com o problema de pesquisa. Na sequência foram apontados os objetivos (geral e específicos), e as justificativas teórico e prática.

A segunda parte é composta por revisão de literatura, assim organizada: (1) o campo científico e o contexto da agroecologia e os aspectos da agricultura orgânica e do mercado, e os aspectos dos modelos de negócios agroecológicos, (2) a inovação do modelo de negócios a partir das definições de MN, dos componentes dos MN, para as definições da inovação em MN, (3) as capacidade dinâmicas suas definições e premissas, os fundamentos e subdivisões das CD, (4) e, por fim, a interligação entre os construtos de CD e MN.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos propostos para adequação e viabilidade da pesquisa. Dando sequência, o capítulo 4 é composto pela apresentação dos dados, análise e discussão dos resultados. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os tópicos que seguem apresentam a revisão de literatura de cada construto a ser analisado nesta pesquisa teórica-empírica. O primeiro tem o intuito contextualizar o campo da pesquisa, apresentando um resumo sobre a abordagem da agroecologia como campo científico e discussão sobre os aspectos econômicos, institucionais e de mercado, objetivando melhor compreensão dos negócios agroecológicos.

O segundo apresenta a definição, diferentes ferramentas e contextualização da utilização do *framework* de Modelos de Negócio e da análise da Inovação dos componentes dos MN. No terceiro tópico apresenta-se a definição, histórico e avanços dos estudos de Capacidades Dinâmicas, bem como dos microfundamentos de análise da perspectiva. E por último, a interligação entre os dois construtos CD e MN, que auxiliaram na construção do desenho conceitual e das proposições teóricas deste estudo.

2.1 AGROECOLOGIA

A Agroecologia é apresentada como o novo paradigma que vem a substituir ou converter a forma moderna de agricultura. Esta forma é denominada em literatura de convencional ou industrial. Os estudiosos citam três dentre os pilares tecnológicos fundamentais da agricultura industrial: agroquímica, motomecanização e a manipulação genética (JESUS, 2005).

Porém, estes pilares entraram como pautas de discussões internacionais devido suas ações e consequências à saúde ambiental e humana nos países desenvolvidos em meados dos séculos 60 e 70, inicialmente nos EUA e Japão, e nos anos 1990 nos países da União Europeia, dando início aos movimentos da agricultura orgânica, chamada também de agricultura alternativa ou não-convencional (GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010).

Dentre as consequências das ações não sustentáveis dos sistemas mais intensivos de agricultura, destacam-se: a degradação do solo, alto uso de água e degradação dos sistemas hidrológicos, poluição do meio-ambiente, dependência de recursos externos ao sistema agrícola (como maquinário e substâncias químicas), perda da diversidade genética, perda do controle sobre a produção agrícola, e a desigualdade global (GLIESSMAN, 2006).

A alternativa a esse sistema é proposta no paradigma agroecológico, o que permeia a transição dos sistemas alimentares, em específico voltado a um sistema agrícola sustentável (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018). Além disso, a transição agroecológica é pauta dos estudos da área, que buscam compreender os fatores e dimensões em torno destas mudanças, como as razões que levam os produtores convencionais a buscarem agriculturas alternativas e sustentáveis (EL BILALI, 2019; GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010; NASIRI et al., 2018; PLUMECOCQ et al. 2018).

As formas não-convencionais foram inicialmente denominadas agricultura alternativa, na década de 1970, e classificadas como pós-modernas ou pós-industriais. Estudos, pesquisas e técnicas que surgiram nos movimentos dos países desenvolvidos trouxeram diferentes abordagens, como agricultura orgânica, agricultura biodinâmica, agricultura biológica, agricultura ecológica, agricultura natural, permacultura, agricultura regenerativa, agricultura sustentável. O paradigma

da Agroecologia emergiu desses temas, e como campo científico, vêm construindo com novos estudos em diferentes áreas (JESUS, 2005).

Após essa leitura histórica, parte-se para as definições e concepções científicas e sociológicas. A Ciência Agrícola parte de uma epistemologia positivista-reducionista, ligada à própria origem da ciência, denominada de natural, modelo mecanicista e industrial da agricultura predominante em contexto mundial (JESUS, 2005). Em contraposição, a Agroecologia como campo de estudo, parte de uma abordagem interdisciplinar e holística (JESUS, 2005) voltada a sustentabilidade e aos princípios e conceitos ecológicos e sociais, a fim de integrar as abordagens para desenvolver e gerir sistemas alimentares e agrícolas (FAO, 2018).

O campo de estudo da sustentabilidade se interliga com o conceito da agroecologia, em essência, pois são abordagens holísticas que se fundamentam nos mesmos princípios, mas que diferem na unidade de análise. A sustentabilidade, de forma global, compreende estudos voltados a evolução da sociedade, o crescimento econômico, a igualdade social e saúde ambiental (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

As questões que permeiam o tema da sustentabilidade ganharam destaque ao longo dos anos, os primeiros acordos ambientais surgiram nos anos de 1900. Concomitantemente, foram criados congressos voltados à preservação da natureza, ONGs e ligas voltadas as problemáticas ambientais e sociais, além de códigos e regulamentos, os quais buscavam auxiliar a sociedade diante das consequências geradas, por exemplo, pelo aumento populacional, e pelo pós-primeira guerra mundial (BURSZTYN; PERSEGONA, 2008).

Os debates ao longo dos anos foram se intensificando com o desenvolvimento da sociedade, da comunicação e da tecnologia de informação. Acontecimentos como a Comissão Brundtland de 1987 e a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, influenciaram ações políticas e privadas, e despertaram a urgência pelas mudanças em nossos modelos de produção e de comercialização, levando a criação de novos modelos e processos organizacionais (BARBIERI, et al., 2010).

No ano de 2015, a ONU anunciou a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Dentre os 17 objetivos do DS, encontra-se o 12º, o qual propõe metas que podem direcionar os negócios sustentáveis, e dão suporte para as oportunidades que solucionem os problemas atuais.

Já ligadas às práticas agroecológicas, em conjunto com o 12º objetivo, metas são propostas nos objetivos 15, o de “proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres” (UN, 2015), e o objetivo 2 que abrange a promoção da agricultura sustentável (UN, 2015), (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018).

Como já seria suposto a agricultura alternativa enfrenta desafios como manter os princípios organizacionais de sustentabilidade e ainda sim manter o crescimento (ROVER; GENNARO; ROSELLI, 2017); (2) concepção e implementação de políticas públicas que impulsionam modelos de produção, distribuição e consumo agroecológico (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013); (3) investimento em inovações tecnológicas e organizacionais adequados ao contexto (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013); (4) estruturação dos novos mercados agroecológicos, conectando produtor ao consumidor (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013; ZEN; BRANDÃO, 2018).

O próximo tópico, tem como objetivo apresentar a revisão da literatura de Modelo de Negócios e da Inovação do Modelo de Negócios, bem como sua aplicação do conceito no contexto da sustentabilidade e da agroecologia.

2.2 MODELO DE NEGÓCIO

O termo Modelo de Negócio vem sendo apontado nas discussões científicas por mais de cinquenta anos, o primeiro uso encontrado do termo foi no artigo de Bellman et al. (1957), o qual discutia a aplicação da teoria dos jogos para a prática empresarial, e utilizou o termo referindo-se aos modelos de processos empresariais, analisados a partir de modelos matemáticos e da simulação de práticas de negócios recorrendo a jogos (WIRTZ et al., 2016).

Modelo de Negócios como campo de estudo vêm sendo orientado por diferentes perspectivas e áreas, podendo ser divididas em três (WIRTZ et al., 2016): tecnologia, teoria das organizações e estratégia. Desde então diversas definições de modelo de negócios foram elaboradas (TEECE, 2018), assim como inúmeros modelos de negócio, como ferramentas de gestão, surgiu a fim de sistematizar as atividades dos negócios (AMIT; ZOTT; MASSA, 2011).

No que tange aos estudos da estratégia de negócios, a abordagem de Modelo de Negócios também é subdividida em diferentes perspectivas (TEECE, 2018). Primeiramente, como construto que incorpora as perspectivas da estrutura organizacional, dos negócios, da estratégia, do crescimento das firmas, da gestão dos processos, recursos e informações, das mudanças tecnológicas, e da inovação em uma estrutura coerente que utiliza as características e os potenciais tecnológicos como insumos e os converte em clientes e mercados em produtos econômicos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Outra visão explora o desenvolvimento da estratégia de negócios pela complexidade de cada atividade, com a de arquitetura de modelo de negócio, e descreve-a como o desenho dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor empregados por uma empresa, e de como a empresa se diferencia das demais no ambiente competitivo (SHAFER, et al., 2005; TEECE, 2010).

Apesar dessas diferentes visões dos autores é possível verificar que o termo valor é amplamente utilizado. Criação, captura, entrega, proposta, proposição de valor são comumente utilizados no que se refere ao propósito conceitual, e os atributos da modelagem de negócios, como é possível verificar no QUADRO 2. Vê-se com isso a necessidade de definir esses termos para melhor compreensão.

Na evolução do conceito no campo de estudos da estratégia, valor está ligado ao *framework* de cadeia de valores de Porter (1989), que aborda de forma integrada às atividades distintas da organização, a definição e implementação da estratégia, a fim de identificar fontes que geram vantagem competitiva. Valor refere-se ao “montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.” (PORTER, 1989, p. 34). Além disso, baseia-se no modelo VRIO da VBR (BARNEY; CLARK, 2007) que consiste na definição de atributos que tornam os recursos empresariais em ativos potenciais de vantagem competitiva sustentável: valioso, raro, inimitável, e explorado pela organização (RICHARDSON, 2008).

A proposição de valor representa o que a empresa irá oferecer para seu cliente diante do que é ofertado pelos seus concorrentes, ou seja, está relacionado ao posicionamento estratégico da organização (RICHARDSON, 2008). Em suma, consistem em diferenciar-se daquilo que já é ofertado em determinado mercado-alvo almejado pelo negócio. No caso dos modelos de negócios para sustentabilidade, a proposição de valor está ligada ao posicionamento ou direcionamento para a

sustentabilidade. Os produtos e serviços ofertados devem representar esse direcionamento (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012).

A criação de valor descreve a relação colaborativa entre negócio, clientes e fornecedores (ANDERSON, 1995), também apontada como parte da rede de valores do modelo de negócios, que é composta pelos *stakeholders* da organização, que conjuntamente buscam criar e capturar valor trocando relações e atividades (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Modelo de negócios também é visto como ferramenta que auxilia os negócios a organizar e arquitetar sua proposta de criação, entrega e captura de valor. Como é possível visualizar no QUADRO 2, pode ser utilizado para compreender os valores e especificidades de diferentes contextos, como o agroecológico, e de seus ambientes de negócios, bem como suas redes de valores envolvidas (MEZGER, 2014; TEECE, 2018).

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIOS

(continua)

ESTUDOS	DEFINIÇÕES
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 5)	“O modelo de negócios é, portanto, concebido como um dispositivo de foco que intercede entre o desenvolvimento da tecnologia e a criação de valor econômico.”;
Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 3)	“Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica de negócio de uma firma específica. Além disso nós devemos considerar quais conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificada de qual valor é provido ao cliente, como isso é feito e quais as consequências financeiras.”
Shafer et al. (2005, p. 202)	“Definimos modelo de negócios como a representação da lógica básica central e das escolhas estratégicas da firma para criação e captura de valor dentro da rede de valor.”;
Zott e Amit (2010, p. 218)	“Um modelo de negócios é voltado para a criação total de valor para todas as partes envolvidas. Estabelece as bases para a captura de valor da firma focal por codefinição (juntamente com os produtos e serviços da empresa) [...] do valor total criado em transações, que pode ser considerado o limite superior do potencial de captura de valor da firma.”;
Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14)	“Um modelo de negócios descreve a racionalidade de como uma organização cria, entrega e captura valor.”.
Gärtner e Schön (2016, p. 41)	“[...] um modelo de negócios representa um conjunto específico de escolhas sobre elementos (precificação, parceiros, etc.) e a combinação e coordenação deles pela qual o valor é criado e capturado.”.

(conclusão)

Teece (2018, p. 40)	“Um modelo de negócio descreve uma arquitetura de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes, e os mecanismos empregados para capturar uma parte desse valor. É um conjunto correspondente de elementos que abrange o fluxo de custos, receitas e lucros.”.
----------------------------	---

FONTE: A autora (2019).

Essas diferentes visões e definições dos estudiosos chamaram a atenção de Wirtz et al. (2016), que buscaram elaborar uma visão convergente para Modelo de Negócios. Essa definição proposta por Wirtz et al. (2016) integra os conceitos e leva em consideração a perspectiva da dinâmica dos negócios, e sua evolução ao longo do tempo, com isso nesse estudo optou-se por definir um Modelo de Negócio como aquele que representa de forma simplificada e agregada as atividades relevantes de uma organização, por meio da descrição das informações, bem como em relação a maneira pela qual produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados. Refere-se a descrição de como se cria e agrega valor a fim de alcançar o objetivo supremo de gerar, melhorar ou garantir vantagem competitiva (WIRTZ et al., 2016, p. 6).

Como apontado acima, o modelo de negócio agrega as atividades relevantes da empresa, e adicionado a arquitetura da criação de valor apresenta componentes estratégicos, apresentados no QUADRO 3. Esses componentes ou atributos são apontados em literatura como funções adicionais, que auxiliam a justificar o capital financeiro necessário para realizar o modelo e definir um caminho para alavancar o negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

QUADRO 3 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

(continua)

AUTORES	COMPONENTES
Shafer et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> – Escolhas Estratégicas: Cliente (Mercado-alvo e Escopo); Proposição de valor; Capacidades e Competências; Receita/Preço; Competidores; Resultado (oferta); Estratégia; <i>Branding</i>; Diferenciação e Missão. – Rede de Valor: Fornecedores; Informação de Cliente; Relacionamento com o Cliente; Fluxo de informações e Fluxo do Produto e Serviço. – Criação de Valor: Recursos/Ativos; e Processos/Atividades. – Captura de Valor: Custo; Aspectos Financeiros e Lucro.

(conclusão)

Richardson (2008)	<ul style="list-style-type: none"> – Proposição de Valor: oferta; cliente-alvo; e a estratégica básica para ganhar clientes e vantagem competitiva; – Sistema de Entrega e Criação de valor: recursos e capacidades; organização (cadeia de valor, sistema de atividades, e processos); posição na rede de valor (ligações com fornecedores, parceiros e clientes); – Captura de Valor: fontes de receita e a economia do negócio.
Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Chesbrough (2010)	<ul style="list-style-type: none"> – Proposta de valor; – Segmentação de mercado; – Mecanismo de geração de receita; – Cadeia de valor; – Estrutura de custos e o potencial de lucro; – Rede de valores; – Estratégia competitiva; – Mecanismos de receita.
Osterwalder e Pigneur (2010)	<ul style="list-style-type: none"> – Blocos de construção do <i>Canvas</i>: <ul style="list-style-type: none"> – Segmentação; – Proposição de valor; – Canais; – Relacionamento com o Cliente; – Fluxos de receita; – Recursos chaves; – Atividades chaves; – Parceiros chaves; – Estrutura de custos;
Gärtner e Schön (2016)	<ul style="list-style-type: none"> – Modularização do modelo de negócios: <ul style="list-style-type: none"> – Produtos e Serviços (Criação e Proposição de valor); – Canal e Interação (Entrega e Captura de valor); – Precificação (Proposição, Entrega e Captura de valor); – Ativos/Recursos e Capacidades (Criação de valor); – Rede de parceiros (Criação de valor); – Cliente (foco de todas as dimensões da modularização).
Teece (2018)	<ul style="list-style-type: none"> – Proposta de valor: produto e serviço, necessidades do cliente, geografia; – Modelo de Receita: lógica de preços, canais, interação com o cliente; – Modelo de Custo: ativos e capacidades básicas, principais atividades, rede de parceiros.

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

O que se é perceptível sobre cada elemento, e componente dos MN propostos (QUADRO 3) são ambas as diferenças e semelhanças. Das diferenças a ordenação, os termos e quantidade de abrangência dos componentes. Das semelhanças, no que se refere a proposição de valor dos negócios as tornam complementares, e visando que todos apontam a importância de cada um desses elementos na construção da arquitetura de valor.

Outros autores que abordaram de forma analítica cada uma destas propostas, apontam que há diferenças nas ferramentas, dividindo as perspectivas em modelos que delineiam os arquétipos entre todas as abordagens, os que abordam o alinhamento entre as partes, que focam na lógica de encadeamento dos componentes, que descrevem a lista de elementos necessários, por fim os que detalham a sequência de atividades que agregam valor (RITTER; LETTL, 2018).

De todas essas perspectivas, o modelo integrativo proposto por Wirtz et al. (2016) demonstra uma abrangência analítica dos arquétipos de diferentes estudos, ao analisar as perspectivas e visões de cada, e inter-relacionar os componentes e elementos propostos indo além do aspecto de ferramenta de modelagem de negócios. Ao propor um modelo holístico para a compreensão da estrutura estratégica e de valor organizacional, auxilia a visualizar diferentes dimensões que interagem com as organizações, interna e externamente, ampliando a visão sobre o fenômeno e indo de encontro com a perspectiva epistemológica deste estudo (TSOUKAS, 2017).

O modelo (QUADRO 4) é dividido em três partes: componentes estratégicos; componentes de cliente e mercado; componentes de criação de valor. Para cada uma dessas partes, modelos específicos e seus elementos compõem o MN integrativo (WIRTZ et al., 2016).

Cada componente conta com seus modelos específicos a diferentes áreas administrativas do negócio, e referem-se ao desenho estratégico dos processos, atividades e recursos organizacionais (WIRTZ et al., 2016). Por exemplo, o modelo de produção refere-se as atividades operacionais tanto de manufatura quanto de prestação de serviços, bem como a tomada de decisão dos fatores que auxiliam os gestores a direcionar os processos desta área procurando atingir as estratégias definidas para a geração de valor.

QUADRO 4 – FRAMEWORK INTEGRATIVO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO INTEGRADO		
COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Posição estratégica	Competências centrais e competências em geral	<i>Rede</i>
Trajétórias de desenvolvimento	Ativos centrais e ativos em geral	Parceiros
Proposição de valor		
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
Relacionamento com o cliente e grupos-alvo	Competidores	Fluxos de receita
Configuração de canal	Estrutura de mercado	Diferenciação de receita
	Oferta de valor/produtos e serviços	
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
Modelo de produção	Aquisição de recursos	Modelo financeiro
Geração de valor	Informação	Modelo de capital
		Modelo de estrutura de custos

FONTE: Adaptado de Wirtz et al. (2016).

Em vista desta característica integrativa e analítica, o modelo proposto por Wirtz et al. (2016) foi escolhido para cumprir com o objetivo específico dessa pesquisa: o delineamento dos modelos de negócios.

Atendendo ao chamado por pesquisas empíricas de Modelos de Negócios busca-se utilizar o modelo de Wirtz et al. (2016) para verificar como as organizações em suas variadas formas e objetivos vêm delineando ações e práticas de configuração e captura de valor em conjunto com seus elementos internos e externos para atingir

resultados, ou seja, compreendendo o desempenho organizacional por meio das perspectivas de Modelos de Negócios (NIELSEN et al., 2018).

Dando continuidade, por meio das modificações e evolução dos componentes do MN que levam as inovações apontadas no início deste tópico. Avançando nos conceitos de Inovação do Modelo de Negócios e apresentando o *framework* a ser utilizado como base para identificação da IMN, o próximo tópico aborda sobre a identificação das diferentes inovações no modelo de negócio.

2.2.1 Inovação do Modelo de Negócios

Inovação, em seu conceito amplamente difundido, trata da implementação de algo novo ou significativamente melhorado, ultimado em forma de produto ou serviço, processo, métodos de marketing e métodos organizacionais, que são designados como tipos de inovação (OECD, 2005). Esse conceito foi definido no Manual de Oslo, publicado pela OECD (2005), a fim de definir e operacionalizar os conceitos de inovação para usos práticos. No ano de 2018 a definição do termo passou por uma atualização, considerando a inovação como uma atividade ou um resultado de uma atividade, que em termos gerais refere-se (OECD, 2018, p. 20):

Uma inovação é um novo ou melhorado produto ou processo (ou uma combinação deles) que diferencia significativamente de um produto ou processo anterior de uma unidade e que tenha sido feito de forma disponível à usuários potenciais (produto) ou trazido para o uso pela unidade (processo).

Inovação tem sido abordada no campo da gestão e da estratégia, e como campo de estudo específico. Dentre os esforços acadêmicos, o termo vêm sendo apontado em sua concepção como mecanismo (atividade e/ou resultado) de possível diferenciação (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008), captura e criação de valor (PISANO; TEECE, 2007) e vantagem da competitiva (TUSHMAN; O'REILLY, 1997).

Na literatura de Modelo de Negócios, Chesbrough (2010) defende que, para se obter maior sucesso competitivo na introdução de alguma inovação (ideias ou tecnologias), a empresa deve inovar também em seu modelo de negócio. Buscando ultrapassar barreiras de sua estrutura, do conhecimento sobre esses desafios e possíveis conflitos. Isso ocorre, pois, uma inovação ou tecnologia só adquire valor

econômico quando é comercializada via um modelo de negócios (CHESBROUGH, 2010).

Uma mesma tecnologia comercializada de duas maneiras diferentes, terão dois retornos diferentes. Há casos em que uma nova tecnologia não terá um modelo de negócios claro, fazendo com que gestores necessitem expandir sua visão para encontrar o modelo adequado para capturar valor por meio desta nova tecnologia. Ou seja, é necessário que o modelo de negócio sustente aquele tipo de tecnologia gerando e capturando valor dentro do ambiente competitivo do qual ela se encontra (CHESBROUGH, 2010).

Assim como visto na revisão de conceitos de MN, o fenômeno de IMN ainda está em evolução, e diferentes definições foram propostas, como a perspectiva de que o processo de IMN refere-se a uma visão de transformação ou mudança no modelo diante de uma oportunidade no mercado (SPIETH; SCHNEIDER, 2016).

Como processo a IMN ocorre na necessidade de alterar os elementos do MN para adequar a novos produtos/serviços (MITCHELL; COLLES, 2004), e sua lógica de negócios (BUCHERER et al., 2012), podendo essa inovação ser interna ao negócio (MARKIDES, 2006), ou em relação ao mercado em que a organização compete (SANTOS et al., 2009).

Em uma visão holística da inovação organizacional, a IMN ocorre de forma a ultrapassar os limites para aplicação de novas ideias, tecnologias nos modelos de negócios já estabelecidos. A IMN pode auxiliar os negócios a buscarem conhecimento tecnológico e não tecnológico de forma otimizada e que possibilite a aplicação dessas inovações, sendo elas tecnológicas ou não, de forma a capturar valor por meio de novos fluxos de receita ou maior economia de custos (CHEAH; HO; LI, 2018).

Pode-se concluir com essas definições, que o MN em si tem limitações, e que já foram apontadas em literatura. O MN é visto como um construto dinâmico que necessita de mudanças ao longo da existência das empresas, ou seja, os componentes não são estáticos (DEMIL; LECOCQ, 2010; CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011).

Essas mudanças no MN são sugeridas por Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011), as quais podem ocorrer de quatro formas diferentes: criação, extensão, revisão e terminação. No estudo os autores apontam como essas formas podem ocorrer na prática empresarial, ou seja, como pode ser identificado, por exemplo a

criação de um MN é identificada na criação de um novo processo, o qual leva a uma nova iniciativa de negócio originada de uma ideia que ocorre no MN já estabelecido.

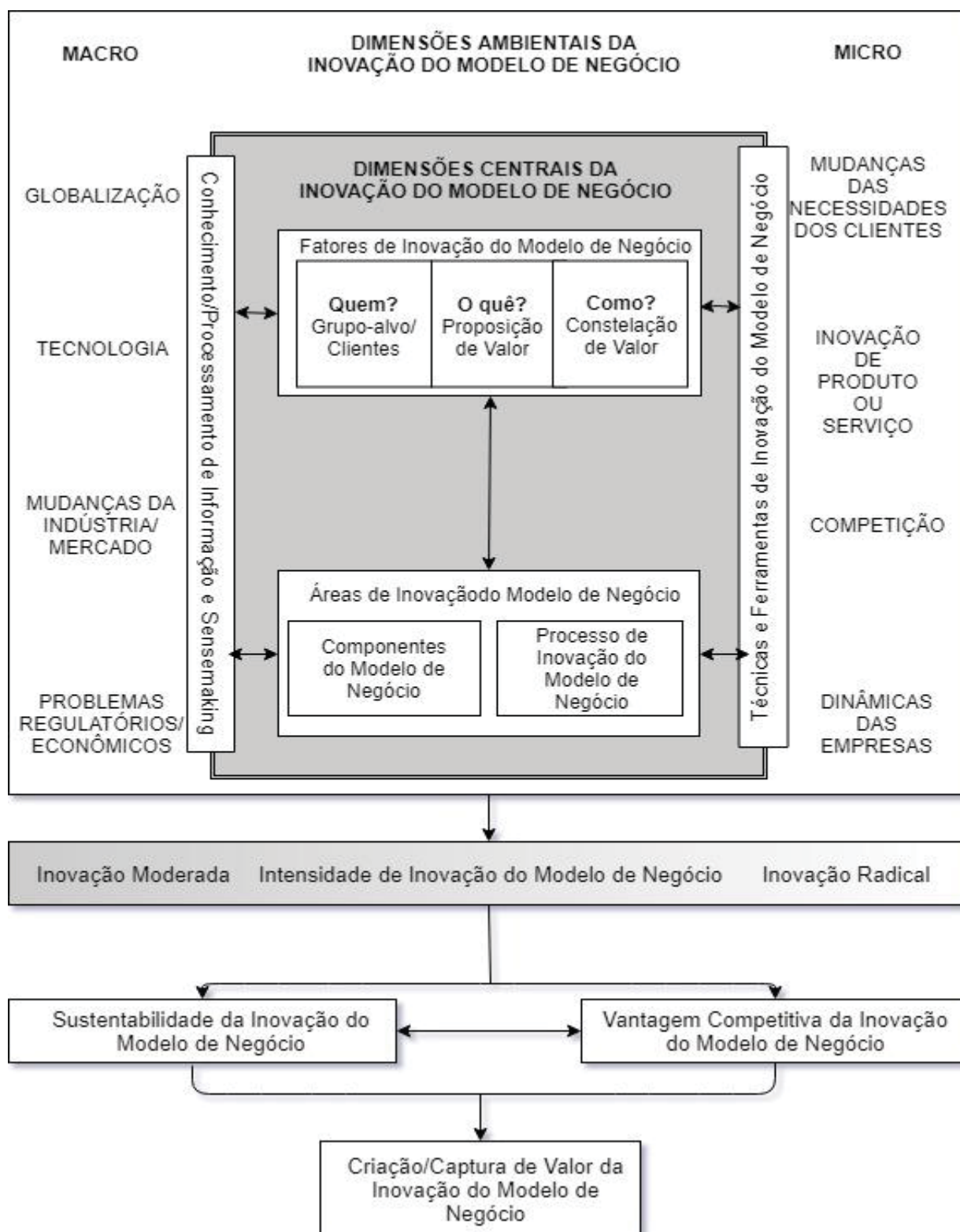
Outra proposta para mensurar ou identificar a inovação nos modelos de negócios é a de três dimensões de Spieth e Schneider (2016): (1) inovação de oferta de valor (nova oferta para atender uma demanda existente, mas não ainda atingida dos clientes), (2) inovação de arquitetura de valor (diferentes formas de exploração e combinação dos recursos internos e externos a empresa) e (3) inovação de modelo de receita (inovação na lógica de custo e receita).

Esses três tipos de IMN podem ocorrer de forma independente, mas também de forma conjunta (SPIETH; SCHNEIDER, 2016). Em uma visão holística, compreende-se os componentes do MN como inter-relacionados, e não perfeitamente modulares como proposto em outras literaturas (GÄRTNER; SCHÖN, 2016). Com isso, as mudanças que ocorrem em um refletem em mudanças em um ou mais componentes (TEECE, 2018).

Além destas diferentes visões, estudos também vêm utilizando de diferentes termos ao longo dos anos para se referir ao campo de estudos da IMN, como: Evolução do Modelo de Negócio, Modelo de Negócio Dinâmico, Reconfiguração do Modelo de Negócio, flexibilização do Modelo de Negócio, e etc. (RACHINGER; KORAJMAN; MÜELLER, 2019).

Neste estudo, determinou-se o termo mais utilizado, Inovação do Modelo de Negócio, e escolheu-se o *framework* integrativo elaborado por Wirtz e Daiser (2017), conforme demonstrado na FIGURA 1. Essa escolha vem da busca por coerência entre os construtos, e se refere como no caso do MN, a um modelo integrativo que abrange diferentes aspectos que tem sido proposto pelos estudiosos do campo, de forma a consolidar de forma holística e compreensiva os conceitos (WIRTZ; DAISER, 2017).

FIGURA 1 – FRAMEWORK INTEGRATIVO E CONCEITUAL DE INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO



FONTE: Adaptado pela autora (2019) de Wirtz e Daiser (2017).

Este modelo integrativo apresentado pelos autores tem como intuito contribuir com a pesquisa futura de IMN explorando e identificando dimensões e elementos chaves, os quais trazem implicações práticas e teóricas (WIRTZ; DAISER, 2017).

A integração entre as técnicas e ferramentas com o processo de gestão do conhecimento liga os elementos das dimensões ambientais e centrais, a fim de demonstrar o progresso dos estudos de IMN. Destacando com isto o processo de captura de informação sistemática e a criação de conhecimento como parte do desenvolvimento de um *framework* para IMN (WIRTZ; DAISER, 2017).

Em relação aos últimos quadrantes conforme FIGURA 1, Wirtz e Daiser (2017) propõe o elemento de intensidade referente ao grau de inovação (moderado ou radical) dos modelos de IMN, e o de resultado ou impacto, que conforme a revisão de literatura feita, são apontados os fatores de expectativa de sucesso na implementação de IMN: sustentabilidade organizacional, vantagem competitiva e criação/captura de valor.

Por fim, verifica-se que o processo de IMN pode ser aplicado de diferentes formas e conseqüentemente obter diferentes resultados. Esta dinâmica pode ocorrer tanto pelas especificidades ambientais, bem como pode ocorrer durante o processo em si, com intuito de buscar eficiência e eficácia na adaptação e modificação da configuração da estratégia e do MN (WIRTZ; DAISER, 2017).

No próximo tópico, é a apresentado o estado da arte que vêm estudando o conceito de Modelo de Negócios no contexto da Sustentabilidade e da Agroecologia.

2.2.2 Modelos de Negócios Sustentáveis e Agroecológicos

A abordagem de Modelo de Negócios dentre sua ampla discussão vêm abordando fenômenos organizacionais sustentáveis, os termos recorrentes utilizados para designar a adaptação do conceito Modelo de Negócios Sustentáveis (*Sustainable Business Model*); (2) Modelo de Negócios para Sustentabilidade (*Business Model for Sustainability*); (3) Modelo de Negócio de Sustentabilidade (*Sustainability Business Model*) (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSES, 2016).

O conceito de Modelo de Negócios Sustentáveis (MNS) descreve aquele que é moldado pelos princípios da sustentabilidade, os quais direcionam as tomadas de

decisões (STUBBS; COCKLIN, 2008), voltadas à criação de valor (do cliente e social) que integram os pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental) aplicados às atividades dos negócios (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSES, 2012), contando com a colaboração e interação de sua ampla gama de *stakeholders*, para criar, entregar, capturar e trocar esses valores sustentáveis (GEISSDOERFER et al., 2016).

Dentre esses estudos é possível identificar aqueles voltados à produção e comercialização agrícola, ou seja, dentre os diferentes negócios sustentáveis, aqueles que são voltados a alimentação e agricultura. O estudo de Jolink e Niesten (2015), é um destes exemplos ao aplicar os componentes da literatura de modelo de negócios à prática de empreendedores da indústria de alimentos e bebidas orgânicas dos países baixos.

Os estudos de Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018) propõe um *framework* de modelo de negócios para auxiliar a construção e o desenvolvimento dos mercados agroecológicos, objetivando compreender a criação e captura de valor dos produtos vindos da produção agrícola alternativa. As autores propõe vinte e um elementos centrais que emergiram do estudo realizado:

- (1) Integridade da comunidade;
- (2) Tomada de Decisão Participativa e Transparente;
- (3) Orientação para atores de pequeno porte;
- (4) Participação aberta e eletiva;
- (5) Rótulos de comunicação de qualidade agroecológica (certificação);
- (6) Iniciativas de Inclusão;
- (7) Acordos orais;
- (8) Controle de qualidade Formal e Informal;
- (9) Autonomia Financeira;
- (10) Propriedade Coletiva;
- (11) Preço Justo;
- (12) Espírito Colaborativo e de Time;
- (13) Melhoria contínua;
- (14) Objetivos sociais/políticos;
- (15) Relações públicas fortes (com stakeholders);
- (16) Interdependência;
- (17) Eficiência dos recursos naturais;

- (18) Economia Circular;
- (19) Contratos escritos;
- (20) Parcerias Públicos-Privados;
- (21) Eficiência econômica, ambiental e social.

A FAO (2018) tem promovido reflexões voltadas ao contexto dos negócios agroecológicos, como a apresentação de um guia de transição para sistemas alimentares e agrícolas sustentáveis. Esse guia é apresentado no QUADRO 5 em consonância com os elementos centrais do Modelo de Negócios Agroecológicos propostos por Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018).

QUADRO 5 – ELEMENTOS DA AGROECOLOGIA E DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS

(continua)

10 ELEMENTOS DA AGROECOLOGIA	ELEMENTOS CENTRAIS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS
(1) Diversidade (diversificação a fim de conservar, proteger e melhorar recursos naturais);	(17) Eficiência dos recursos naturais; (18) Economia Circular.
(2) Co-criação e compartilhamento de informações (inovações agrícolas respondem melhor a desafios locais quando o processo de aprendizado e criação acontecem conjuntamente entre participantes);	(1) Integridade da comunidade; (2) Tomada de Decisão Participativa e Transparente; (4) Participação aberta e eletiva; (12) Espírito Colaborativo e de Time; (18) Economia Circular; (14) Objetivos sociais/políticos.
(3) Sinergia (funções chaves do sistema alimentar);	(4) Participação aberta e eletiva; (12) Espírito Colaborativo e de Time; (13) Melhoria contínua;
(4) Eficiência (práticas inovativas que produzem mais utilizando menos recursos);	(5) Rótulos de comunicação de qualidade agroecológica (certificação); (8) Controle de qualidade Formal e Informal; (17) Eficiência dos recursos naturais; (21) Eficiência econômica, ambiental e social.
(5) Reciclagem (auxiliando a minimizar desperdício, poluição, e custos econômicos);	(17) Eficiência dos recursos naturais; (21) Eficiência econômica, ambiental e social.
(6) Resiliência entre pessoas, comunidades e ecossistemas;	(1) Integridade da comunidade; (17) Eficiência dos recursos naturais; (21) Eficiência econômica, ambiental e social.
(7) Valores humanos e sociais (objetivando proteção e aprimoração da subsistência, igualdade e bem-estar social);	(1) Integridade da comunidade; (4) Participação aberta e eletiva; (6) Iniciativas de Inclusão; (3) Orientação para atores de pequeno porte; (9) Autonomia Financeira; (10) Propriedade Coletiva.

(conclusão)

(8) Tradições culturais e alimentares (mantendo a saúde dos ecossistemas, pois agricultura e comida são componentes centrais da herança humanitária);	(1) Integridade da comunidade; (2) Tomada de Decisão Participativa e Transparente; (8) Controle de qualidade Formal e Informal.
(9) Governança responsável (sustentabilidade alimentar e agrícola requerem mecanismos efetivos e responsáveis de governança, em escalas locais, nacionais e globais);	(2) Tomada de Decisão Participativa e Transparente; (5) Rótulos de comunicação de qualidade agroecológica (certificação); (7) Acordos orais; (14) Objetivos sociais/políticos; (15) Relações públicas fortes (com <i>stakeholders</i>); (20) Parcerias Públicos-Privados; (19) Contratos escritos.
(10) Economia circular e solidária (para garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo).	(1) Integridade da comunidade; (9) Autonomia Financeira; (7) Acordos orais; (10) Propriedade Coletiva; (11) Preço Justo; (14) Objetivos sociais/políticos; (16) Interdependência; (18) Economia Circular; (21) Eficiência econômica, ambiental e social.

FONTE: Adaptado de FAO (2018) e de Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018).

Os vinte e um elementos ou valores centrais dos negócios agroecológicos – enumerados em ordem conforme apresentado pelas autoras - se intercalam com os dez elementos da agroecologia, e em alguns casos se repetem entre os elementos conforme apresentado no QUADRO 5. Esta análise foi realizada com base na leitura e reflexão dos estudos da FAO (2018) e de Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018), que são complementares entre si.

As autoras adaptaram os conceitos da agroecologia e analisaram em profundidade as práticas dos casos do estudo. Porém, conforme apontado por elas, embora os elementos sejam comuns aos negócios (devido aos contextos em que trabalham e aos tipos de atores envolvidos nas redes), cada um dos modelos de negócios analisados é exclusivo à cada iniciativa criada (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018).

A partir dos elementos centrais, quatro categorias em comum foram destacadas pelas autoras nas análises: Integridade da Comunidade, Tomada de Decisão Participativa, Iniciativas Inclusivas, e Iniciativas Eficientes. Dentre estas

categorias estudos foram identificados que se relacionam com as abordagens dos estudos organizacionais (QUADRO 6).

QUADRO 6 – ELEMENTOS CENTRAIS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS ABORDADOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

(continua)

INTEGRIDADE DA COMUNIDADE	
Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018):	Outros estudos:
Este elemento foi identificado em todas as iniciativas estudadas pelas autoras. Em resumo, está relacionado ao desenvolvimento das interações entre sociedade, economia (mercado) e cultura em conjunto com o meio ambiente ao seu redor (agroecossistemas). Ou seja, os objetivos desses negócios vão além do econômico e prezam pela interdependência de todos os aspectos das comunidades envolvidas.	O estudo de Amekawa et al. (2010), caracteriza este aspecto como sendo multidimensional, e considera as dimensões políticas, sociais, econômicas, ecológicas e culturais, citando a multifuncionalidade da agricultura, assim como outros meios de subsistência de países em desenvolvimento. Aponta desafios a serem reconhecidos no processo de transformações da agricultura sustentável, como as mudanças efetivas das atitudes, valores e habilidades para a agroecologia.
TOMADA DE DECISÃO PARTICIPATIVA	
Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018):	Outros estudos:
O elemento de tomada de decisão participativa foi encontrado na maioria das iniciativas estudadas. A conclusão chegada foi de que as interações sociais são amplas entre a comunidade, ou seja, entre todos os <i>stakeholders</i> envolvidos, sejam eles legalmente responsáveis ou não pelos negócios. Essa interação estimula as decisões estratégicas, assim como a solidariedade e a criatividade.	Estudo empírico que aborda o envolvimento entre atores de forma participativa (ROVER, GENNARO E ROSELLI, 2017), que no contexto rural e urbano das redes agroecológicas analisaram o caso da Rede Ecovida de Agroecologia localizada no sul do Brasil, e indicaram como Inovação Social que promove a cooperação, inovação, e relacionamento dinâmico entre atores sociais de áreas rurais e urbanas.
INICIATIVAS INCLUSIVAS	
Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018):	Outros estudos:
Este elemento abrange valores como: orientação para atores de menores escala, preço justo, transparência, colaboração, e entre outros. Porém, mesmo encontrado nos casos estudados a mesma visão compartilhada de inclusão, nem todos os casos mostraram ações com alto grau de inclusão, cada contexto teve sua especificidade apontada pelos atores.	Esse elemento é apontado na pesquisa realizada por McKay e Nehring (2014), que buscou examinar em específico os efeitos gerados pela agricultura familiar brasileira para alavancar a produção agroecológica. A especificidade do contexto traz alguns apontamentos pelos autores: o conceito de agricultura familiar, e as políticas em torno desses atores são voltadas a inclusão, a participação e sustentabilidade, porém ainda há desafios para alavancar a produção agroecológica no Brasil. Além disso, concluem que dentre os obstáculos percebidos da agricultura familiar é o de não promover um mercado atrativo para investidores e corporações.

(conclusão)

INICIATIVAS EFICIENTES	
Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018)	Outros estudos:
As autoras resumem o elemento eficiência, voltados aos modelos de negócios para agroecologia, sendo aqueles que conseguem balancear os recursos econômicos com os recursos sociais e ambientais, resultando em aspectos como autonomia financeira, eficiência econômica ambiental, social e cultural, crescimento e alavancagem dos negócios.	O estudo de Blesh e Wolf (2014) foca nos recursos e estratégias, complementando o elemento de iniciativas eficientes a partir das teorias organizacionais. A eficiência é abordada na utilização dos recursos diante de casos que fizeram a transição para práticas agroecológicas, e como base teórica utilizaram a Visão Baseada em Recursos. Concluem que as transições agroecológicas conectam a agricultura alternativa com o modelo industrial, e desenvolve recursos e competências permitindo também a inovação na agricultura sustentável.

FONTE: A autora 2019 adaptado de Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018), Amekawa et al. (2010), Rover, Gennaro e Roselli (2017), McKay e Nehring (2014), Blesh e Wolf (2014).

Como é possível visualizar nessa investigação de literatura, há aspectos institucionais que podem ser determinantes para o desenvolvimento dos negócios agroecológicos, como recursos adequados, políticas públicas, leis, normas e a certificação dos produtos.

Esses elementos da agroecologia podem ser identificados no quesito institucional da agricultura orgânica no Brasil. A Lei Nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, dispõe sobre a agricultura alternativa, definindo a como sistema orgânico de produção agropecuária no Art. 1º:

[...] todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização da dependência de energia renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. (BRASIL, 2003, p. não numerada).

Outro ponto abordado nos elementos são as certificações dos orgânicos, que fazem parte da prática de toda a cadeia de valores da produção de orgânicos. A certificação no Brasil é obrigatória para vendas em estabelecimentos comerciais, porém para vendas em feiras os agricultores orgânicos necessitam apenas do Cadastro Nacional de Produtores de Orgânicos (CNPO), voltado principalmente para auxiliar a agricultura familiar. Para concessão da certificação parte-se da legislação, e

entre os fatores determinantes estão preservação ambiental, boas práticas da produção, aspectos sociais (como a situação empregatícia), e toda inter-relação ambiental, econômica e social (KAWAKAMI, 2016).

Essas definições institucionais chancelam a literatura de agroecologia e vão além da definição de agricultura orgânica. Conforme Altieri (1989) refere-se à agricultura que evita ou exclui amplamente o uso de fertilizantes e pesticidas sintéticos.

Em face do exposto, optou-se pelo conceito de agricultura orgânica sugerido pela FAO (1999, p. 34): “agricultura orgânica é um sistema de gestão de produção holística que promove e melhora a saúde do agroecossistema, incluindo a biodiversidade, os ciclos biológicos e a atividade biológica do solo.”. Entende-se agroecossistema como a região que integra todo o sistema que envolve a atividade agrícola (GLIESSMAN, 2006), composto pelas relações entre os processos sociais, econômicos e ecológicos (CONWAY, 1987).

Em suma, após a apresentação do contexto agroecológico, e dos estudos aproximando o campo de estudos da agroecologia com estudos organizacionais, e definido o conceito de agricultura orgânica, temos a abordagem da inovação em contextos da agroecologia.

Entre as características dos negócios agroecológicos está a questão familiar. Estudos mostram que a produção agrícola têm em sua essência os aspectos de uma empresa familiar (PETERSEN; SILVEIRA, 2017; MCKAY; NEHRING, 2014). Os estudos organizacionais vêm abordando o tema e mostrando sua relevância dentro das pesquisas do campo da administração (BERTRAND; SCHOAR, 2006; BENNEDSEN et al., 2007; JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Para este estudo alguns aspectos podem ser inferidos destas literaturas, os quais podem influenciar a gestão e o desenvolvimento dos negócios. Os valores e laços familiares, a transferência de conhecimento entre os membros, conexões políticas, cooperação e coordenação, são alguns dos aspectos que podem influenciar a governança, e as estruturas legais e organizacionais (BERTRAND; SCHOAR, 2006). Além destes, as dimensões de estrutura familiar, funções, interações e eventos são apontadas como fatores que geram consequências nos negócios com o passar do tempo (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Estes aspectos podem auxiliar no entendimento das motivações, e das tomadas de decisões realizadas, bem como sua influência nas mudanças que

ocorreram nos modelos de negócios. Os contextos familiar e local também podem ajudar a compreender os aspectos que tornaram possíveis inovações técnicas e organizacionais nos agroecossistemas (PETERSEN; SILVEIRA, 2017).

No que se refere à inovação na agricultura sustentável os estudos vêm apontando sua importância como um fator motivador do desenvolvimento e da alavancagem dos negócios agrícolas sustentáveis (HAERING et al., 2014; MALLORY; DELATE; NGOUAJIO, 2015; VITARI; DAVID, 2017; ROVER; GENNARO; ROSELLI, 2017; STOJANOVIC, 2019). Neste sentido, compreender as mudanças que ocorrem nas dimensões dos modelos de negócios, bem como o seu processo, as mudanças nas rotinas e atividades, estão entre as abordagens fundamentais para o alcance da inovação para sustentabilidade (EVANS; VLADIMIROVA; HOLGADO, 2017).

Dando continuidade à apresentação do estado da arte dos construtos desta pesquisa o próximo tópico aborda a perspectiva teórica das Capacidades Dinâmicas.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

No decorrer do desenvolvimento das teorias organizacionais envolvendo as estruturas das organizações, diante de questões do ambiente interno e externo a elas, duas principais perspectivas se estabeleceram: teorias da ecologia das organizações (seleção natural); e o modelo da dependência de recursos, conhecida como perspectiva voluntarista (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Para avançar os estudos da estratégia organizacional, com a proposição das denominadas Capacidades Dinâmicas (CD), a partir da visão voluntarista das teorias organizacionais. Bem como, visualizando os fenômenos organizacionais e as mudanças em seus ambientes e seus recursos, ditos ambos como dinâmicos, Teece, Pisano e Shuen (1997), apresentaram as CD, que são as capacidades específicas a determinada organização, as quais se adaptam, integram e se reconfiguram, combinando esforços por meio de competências e recursos para identificar e apreender oportunidades por meio de processos e rotinas, atendendo a dinâmica do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os autores construíram esta proposição teórica das CD partindo de estudos, teorias e conceitos, como a teoria da dependência de recursos e a concepção de vantagem competitiva (BARNEY, 1986), os estudos do desenvolvimento e definição de competências centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), bem como as visões sobre

destruição criativa e inovação para competitividade das firmas (SCHUMPETER, 1934).

Estas visões estruturais de recursos, competências e inovação juntamente com as premissas do crescimento da firma pela base de recursos (PENROSE, 1959); e da mudança econômica evolucionária (NELSON; WINTER, 1982), direcionaram a visão das mudanças e evoluções no ambiente interno e externo organizacional, que vinham sendo identificado nos fenômenos estudados.

Neste sentido, os estudiosos já vinham realizando esforços acadêmicos abordando estes aspectos no que tange a natureza da firma e as mudanças tecnológicas (TEECE, 1988), bem como a coerência corporativa baseadas na aprendizagem organizacional, na trajetória evolucionária, e nas forças e mecanismos competitivos (TEECE et al., 1994). Aspectos, os quais, deram base para a construção do *framework* das CD.

Adiante ao estudo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), ao longo dos anos 1990 e 2000, diferentes definições foram surgindo conforme o interesse no estudo das CD, com isso foi-se avançando o conceito. Essas definições apresentam divergências que vêm sendo discutidas em revisões de literaturas como é possível visualizar no QUADRO 7, que foi baseado nos esforços que objetivaram analisar os estudos que vêm sendo feito no campo de estudos (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; BARRETO, 2010; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; CARDOSO; MARTINS; KATO, 2015).

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES, NATUREZA, PAPEL ESPECÍFICO, TIPOLOGIAS E PROCESSOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

ESTUDOS	DEFINIÇÕES	NATUREZA	PAPEL ESPECÍFICO	TIPOLOGIAS	PROCESSOS
Teece e Pisano (1994)	“O subconjunto de competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às mudanças nas circunstâncias do mercado.” (p. 6).	Competências e capacidades	Mudanças nos produtos e processos	Não abordam	Integração e aprendizagem
Teece, Pisano e Shuen (1997)	“Nós definimos capacidades dinâmicas como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.” (p. 516).	Habilidade ou competência	Mudanças nos recursos, processos, rotinas e trajetória	Capacidades operacionais; Capacidades dinâmicas.	Coordenação/integração, Aprendizagem e reconfiguração
Eisenhardt e Martin (2000)	“Os processos da firma que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.” (p. 1107).	Processo específico e identificável, que varia conforme as dinâmicas de mercado. Experiência, conhecimento e rotinas	Mudanças nos recursos e capacidades	Mercados moderadamente dinâmicos; Mercados de alta-velocidade.	Exemplos: Desenvolvimento efetivo de produto; tomada de decisão estratégica; alianças; criação de conhecimento; aprendizagem por experiência etc.
Zollo e Winter (2002)	“Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.” (p. 5)	Padrões aprendidos, sistemáticos e estáveis da atividade coletiva	Mudanças nas rotinas operacionais	Não abordam	Processo de aprendizagem e de desenvolvimento de rotinas operacionais: acumulação de experiência; e articulação e codificação de conhecimento

(continua)

(conclusão)					
Winter (2003)	“[...] define capacidades dinâmicas como aquelas que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias.” (p. 991)	Habilidade ou competência	Mudanças nos recursos e capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Nível Zero (Capacidade Operacional ou Ordinária); - Capacidades Dinâmicas de primeira ordem ou de ordem superior 	Não aborda
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	“[...] a habilidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma firma da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisões.” (p. 918)	Habilidade ou competência	Mudanças nos recursos e rotinas	<p>Capacidades Substantivas (ordinárias); e</p> <p>Capacidades Dinâmicas</p>	<p>Processos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem e mudança; - dependência de trajetória; - evolucionário e deliberativo; - de reconfiguração.
 Helfat et al. (2007)	“A capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar propositalmente sua base de recursos.” (p. 4)	Habilidade ou competência adequada, possível de ser repetida, e que tem um grau de intenção	Mudanças nos recursos e capacidades	<p>Capacidades Relacionais, e</p> <p>Capacidades baseadas em aquisição (habilidades de aquisição, seleção, identificação e reconfiguração)</p>	<p>Processos organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e seleção (tomada de decisão); - Configuração e desenvolvimento (implementação)
Teece (2007)	“Para propósitos analíticos, capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade (a) de detectar e moldar oportunidades e ameaças, (b) aproveitar oportunidades, e (c) manter a competitividade melhorando, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa.” (p. 1319)	Habilidade ou competência	Mudanças nos recursos, processos, rotinas e trajetória	<p>Microfundamentos:</p> <p>(a) <i>Sensing</i></p> <p>(b) <i>Seizing</i></p> <p>(c) <i>Reconfiguring/Transforming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processo voltados a “sensing” oportunidades de mercado e tecnológicas; - Processos voltados a “seizing” oportunidades, por meio de procedimentos e delineamento da estrutura empresarial; - Processos voltados a “reconfigure” alinhamento e realinhamento dos ativos empresariais.

FONTE: A autora (2019).

O termo CD em sua primeira concepção é abordado como a habilidade para alcançar novas formas de vantagem competitiva. Para os autores os termos constituem-se em: (1) “dinâmica” como a capacidade de renovação das competências ao se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios; e (2) “capacidade”, que está interligada ao papel central da gestão estratégia, ao adaptar, integrar e renovar as competências internas e externas organizacionais a essas alterações do ambiente (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Além do proposto pelos autores citados no QUADRO 7 no que se refere às tipologias e níveis de Capacidades Dinâmicas, há outras literaturas que buscaram estender este conceito apresentado. Ambrosini, Bowman e Collier (2009), exploraram os debates anteriores sobre os níveis de capacidades existentes como citado por Winter (2003), e apresentaram quatro etapas ou tipos de capacidades que a empresa pode desenvolver: a da base de recursos (alocação e mudança); a CD incremental; a CD de renovação; e as CD regenerativas.

Conforme pode-se perceber a evolução do conceito nos traz diferentes entendimentos sobre a evolução, os níveis e tipos de CD, além disso, os estudiosos apontam que estas diferentes dinâmicas ou mudanças estão relacionadas ao contexto e/ou ao mercado em que as organizações estão inseridas (TEECE, 2000; AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; MAKKONEN, et al., 2014; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; HERMANN; SANGALI; TEECE, 2018).

Os primeiros estudos focaram em contextos de alta tecnologia que geram essa rápida alteração no ambiente organizacional (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Adiante, novas abordagens foram apresentadas, defendendo, por exemplo, a existência de tipos de mercados dinâmicos: moderado e de alta velocidade, os quais apresentam diferenças no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Essas diferenças existentes levaram os estudiosos a concluir que o desenvolvimento de CD não resultam necessariamente em vantagem competitiva, pois necessitam de outros aspectos que auxiliem as CD a gerar esta vantagem (EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013).

Partindo da visão baseada em recursos, as CD são apontadas como uma possível fonte de criação de valor, vantagem competitiva e sustentabilidade da firma (aqui difere-se da sustentabilidade em termos dos paradigmas ambientais e sociais, e pauta-se na manutenção econômica e competitiva das organizações). Para que, a

criação de valor ocorra por parte dessas capacidade dependerá do contexto organizacional, vislumbrando que o ambiente organizacional está em constante mudanças, e essas capacidades se alteram conjuntamente a essa dinâmica (HELFAT et al., 2007).

Os estudiosos concluem, com isso, que as capacidades dinâmicas para gerar vantagem competitiva ou sustentabilidade dependem de fatores anteriores, e mudanças constantes que auxiliem a adaptação dessas capacidades as circunstâncias e consigam manter e alavancar o valor gerado pela organização (HELFAT et al., 2007).

Além dessas diferenças na conceptualização de CD, outras questões são apontadas nos *frameworks*: replicabilidade e imitabilidade (TEECE, 1994). Alguns autores defendem que CD são necessariamente específicas àquela firma e não podem ser aplicadas em outras (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007). Já Eisenhardt e Martin (2000) defendem que há aspectos comuns as CD que estão relacionadas às boas práticas organizacionais, mas que são apenas alguns detalhes que a tornam específicas a cada firma. Neste estudo compreenderá tanto as especificidades do contexto, como as especificidades de cada Recanto Nativo ser analisado.

Por fim, a definição de CD deste estudo toma como base o seminal de CD, de Teece, Pisano e Shuen (1997), que também é utilizada como base para as discussões dos estudos analisados nesta revisão (ver QUADRO 7, p. 47).

Bem como, considera o avanço do conceito proposto por Teece (2018), ao apresentar que o desenvolvimento das CD pode permitir que um negócio atualize seus recursos comuns e os direcione por meio do desenvolvimento e coordenação desses recursos para abordar e até moldar o ambiente de negócios que está inserido. A visão teórica das capacidades abre portas para analisar as organizações além dos fatores e funções de produção, auxiliando na compreensão das diferentes estruturas organizacionais, da evolução das empresas e de sua longevidade (TEECE, 2019).

Após essa apresentação das premissas e definições das Capacidades Dinâmicas, o próximo tópico concentra-se nos microfundamentos das CD que auxiliam a identificar e compreender essas capacidades na prática das organizações (TEECE, 2007).

2.3.1 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Dos estudos das Capacidades Dinâmicas desde 1997 até os anos de 2010 em diante muitos avanços vêm sendo realizados a fim de compreender o desenvolvimento de CD nas organizações buscando a abstração da realidade e desenvolvendo explicações teóricas. O autor seminal Teece (2007), apresenta um *framework* teórico que destaca três principais capacidades, que são chamadas de capacidades de primeira ordem (Teece, 2009): *sense*, *seize* e *reconfigure/transform* (TEECE, 2007).

A revisão dos conceitos dos microfundamentos das CD como processo distinto do planejamento estratégico empresarial (TEECE, 2018), o qual foi escolhido nesta pesquisa como base teórica é resumida no QUADRO 8.

QUADRO 8 – CONCEITOS E ATIVIDADES/AÇÕES RELACIONADOS AO *FRAMEWORK* DE CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

TERMOS	CONCEITOS	ATIVIDADES/AÇÕES
Estratégia e Vantagem competitiva	As ações estratégicas das firmas são influenciadas pela estrutura competitiva e de fornecedores de uma indústria, mas é necessário construir Vantagem Competitiva a longo prazo sobre os atributos e ativos organizacionais, e isso pode ocorrer por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Planejamento Estratégico e Capacidades Dinâmicas são ações distintas, com suas complexidades particulares, porém que ocorrem de forma interligada.	
Sense	Capacidade de identificar e configurar oportunidades e ameaças.	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação de novas oportunidades de negócios, e mercados; – Identificação de oportunidades e ameaças. – Aprendizado sobre as possibilidades tecnológicas, o desenvolvimento tecnológico, e a seleção de novas tecnologias; – Aprendizado e processo de identificação de segmentos de mercado alvo, – Aprendizado sobre as necessidades dos consumidores, as mudanças e inovações; – Definição das oportunidades a serem escolhidas; – Processos para explorar e aproveitar inovações de fornecedores e complementares; – Constante acesso às informações sobre regulamentação, leis, e outras mudanças que influenciam e criam barreiras aos negócios.
Seize	Capacidade de capturar/apreender oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> – Delineamento e refino do Modelo de Negócio; – Delineamento da solução para o cliente; – Seleção de protocolos de tomada de decisão; – Seleção das limitações dos negócios para gerenciar complementos e plataformas de controle; – Construir lealdade e comprometimento; – Designação de recursos; – Antecipação das reações da concorrência; – Propriedade Intelectual: patentes e proteção.

(conclusão)

Reconfigure/ Transform	Capacidade de manter a competitividade por meio de aprimoramento, combinação, proteção e quando necessário reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis dos negócios.	<ul style="list-style-type: none"> - Realinhamento da estrutura e cultura organizacional; - Alinhar capacidades existentes; - Investir em capacidades adicionais; - Inovação aberta; - Promover o desenvolvimento de habilidades e integração; - Gestão de Conhecimento (aprendizagem, transferência de conhecimento, integração e aquisição de <i>know-how</i>; e proteção da propriedade intelectual); - Governança (alinhamento de incentivo, minimização dos problemas de agência, bloqueio da dissipação de receita; gerenciamento de condutas como oportunismo); - <i>Cospecialization</i> (gestão da adequação estratégica, a fim de manter o valor das combinações de ativos).
-----------------------------------	--	--

FONTE: Adaptado de Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Teece (2018).

Essa proposta de Teece (2007) é amplamente utilizada nos estudos de CD como modelo de mensuração desta perspectiva nos fenômenos organizacionais. O estudo de casos múltiplos de natureza mista (qualitativo e quantitativo) Makkonen et al. (2013), a partir do *framework* de CD e dos estudos que avançaram essa perspectiva, buscaram compreender o comportamento adaptativo das organizações diante de crises financeiras, em específico a de 2008. Os autores a partir dos conceitos desenvolveram modelo de mensuração das CD e roteiro de entrevistas semiestruturadas com base no *framework* teórico.

Outro estudo é o de Dixon, Meyer e Day (2014), o qual em uma abordagem exploratória buscou compreender o desenvolvimento dos microfundamentos das CD por meio de estudo de caso longitudinal, em específico no contexto econômico de transição radical. Os estudiosos discutem em seus resultados apresentando duas tipologias de capacidades dinâmicas a fim de avançar a compreensão teórica: (1) Capacidade Dinâmica de Inovação; e (2) Capacidade Dinâmica de Adaptação.

A revisão de literatura de Mousavi, Bossink e Van Vliet (2018), que aplica os microfundamentos das CD em uma perspectiva da inovação e do desenvolvimento sustentável em empresas de alta tecnologia. Por meio de um estudo de caso qualitativo, os autores buscaram compreender como os casos construíram e mobilizaram as CD para inovar no contexto da sustentabilidade. Os achados demonstram que os microfundamentos das CD em casos de inovação para sustentabilidade se aproximam de outros contextos de inovação.

As especificidades do contexto da sustentabilidade encontradas no estudo referem-se a: (1) sustentabilidade como um princípio mental norteador e como a proposição de valor da estratégia empresarial; (2) o delineamento de um modelo de negócios que integra as dimensões ecológicas, econômicas e sociais; e (3) o desenvolvimento de um ecossistema de negócios que sirva para as inovações ambientalmente sustentáveis (MOUSAVI; BOSSINK; VAN VLIET, 2018).

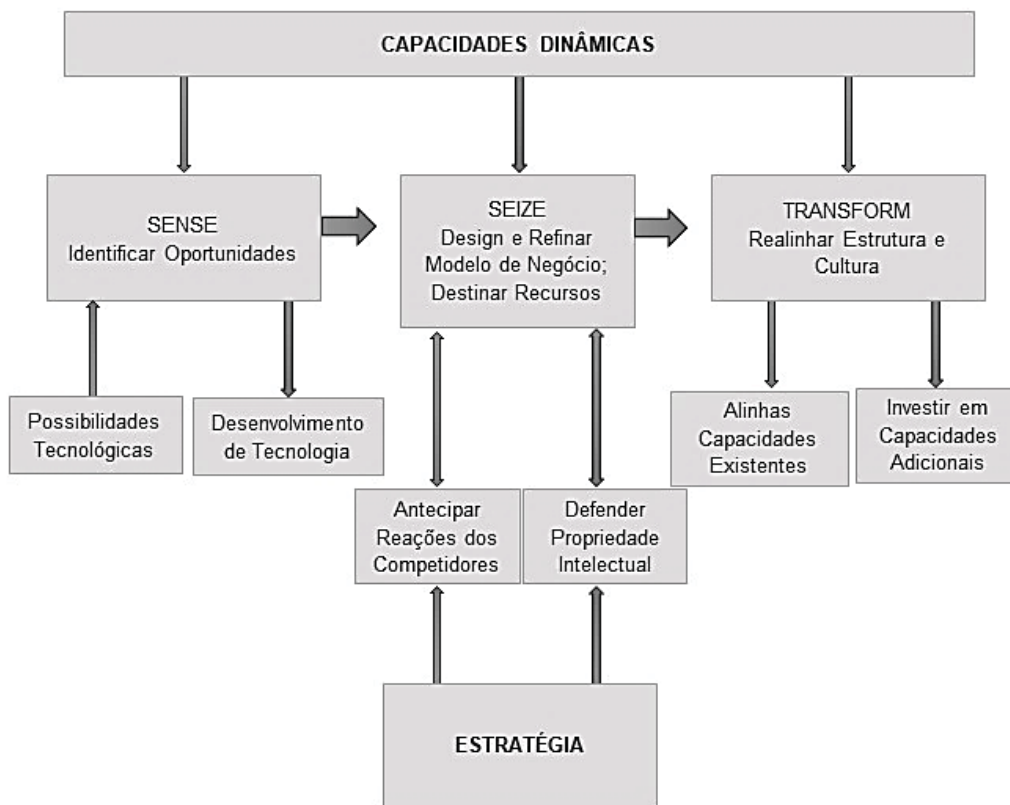
Por fim, verificando o que é apontado por diversos autores do desenvolvimento de CD estar interligado ao delineamento do MN optou-se por utilizar no presente estudo o modelo de Teece (2018). A relação entre os dois construtos é abordada de forma aprofundada no próximo tópico, e buscou-se elaborar as proposições teóricas com base na discussão dessa revisão de literatura, e apresentar o desenho conceitual.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Modelo de negócio como construto no âmbito dos estudos da estratégia das organizações, vêm sendo apontado por estudiosos em diferentes trabalhos que discorrem sobre Capacidades Dinâmicas. Entre eles Teece (2018) cita MN como uma dessas capacidades desenvolvidas pelas empresas, em específica aquela voltada ao *design*, ajuste e operação dos MN, sendo ela uma capacidade de primeira ordem (*seize*) como mostra a FIGURA 2.

“Os modelos de negócio são habilitados por capacidades dinâmicas, no sentido de que uma organização com capacidade dinâmica poderá implementar, testar e refinar rapidamente modelo de negócio novos e revisados. A implementação bem-sucedida baseia-se no design de arquitetura do gerenciamento, na orquestração de ativos e nas funções de aprendizado, que são as principais capacidades dinâmicas. Ao mesmo tempo, as capacidades dinâmicas dependem, em parte, da flexibilidade organizacional permitida ou negada pelas escolhas de modelo de negócio, como terceirizar a fabricação de um novo produto ou construir uma fábrica.” (TEECE, 2018, p. 45).

FIGURA 2 – ESQUEMA SIMPLIFICADO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, MODELO DE NEGÓCIOS, E ESTRATÉGIA



FONTE: Adaptado pela autora (2019) de Teece (2018) “tradução livre”.

O que é possível identificar na FIGURA 2 é que Teece (2018) aborda o desenvolvimento de CD e a definição ou planejamento estratégico das empresas como dois processos diferentes. Verifica-se a complexidade de cada etapa dentro das organizações, e a necessidade de serem trabalhadas em etapas distintas. Porém, como apontado em literatura, uma estará interligada a outra na busca pela diferenciação e vantagem competitiva.

Outros estudos que apontam a relação entre CD e MN, abordam essa interligação como direção para o avanço dos construtos (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011; FOSS; SAEBI, 2017; RITTER; LETTL, 2018). Além disso, a adaptação e o delineamento do MN como uma capacidade dinâmica, anteriormente a Teece (2018) foi indicado por outros autores (DOTTORE, 2009; AMIT; ZOTT, 2016).

Com relação a Inovação do Modelo de Negócio, Foss e Saebi (2017) em uma revisão sistemática dos estudos da IMN apontam as CD como um dos construtos teóricos antecedentes a IMN, no que se referem as lacunas de pesquisa da IMN em uma perspectiva interna organizacional.

O estudo de Cheah, Ho e LI (2018), relaciona as definições de MN e CD e infere que o processo de IMN pode ser visto como um mecanismo pelo qual uma empresa responde aos desafios e oportunidades encontrados, com isso, a vantagem competitiva sustentável é alcançada em parte porque a turbulência leva a empresa a desenvolver essa CD, o que, por sua vez, leva a inovações. Outro estudo empírico observou em seus resultados que as capacidades dinâmicas mudam o MN, porém não foi possível identificar que os MN participam do desenvolvimento de CD. Além disso, a identificação das CD mediou a compreensão do processo de criação de valor do caso analisado pelas autoras (VODOVOZ; MAY, 2017). O que corrobora com o modelo proposto por Teece (2018).

Weimann, Gerken e Hülsbeck (2019), apresentam esta relação entre IMN e CD e seu impacto na sustentabilidade organizacional de firmas familiares em um estudo quantitativo, e ao verificar a não causalidade pela amostra ser variada no quesito setor concluem que esta relação é dependente do contexto. Com isto, percebe-se a necessidade de ligação dos dois construtos com as especificidades do campo.

Neste estudo seguiu-se o proposto por Yin (2014) na elaboração de questões de pesquisa. Considerou-se a visão holística da complexidade dos fenômenos e verificou-se as especificidades da integração destes construtos, conforme apresentado acima, adaptando para ao contexto agroecológico.

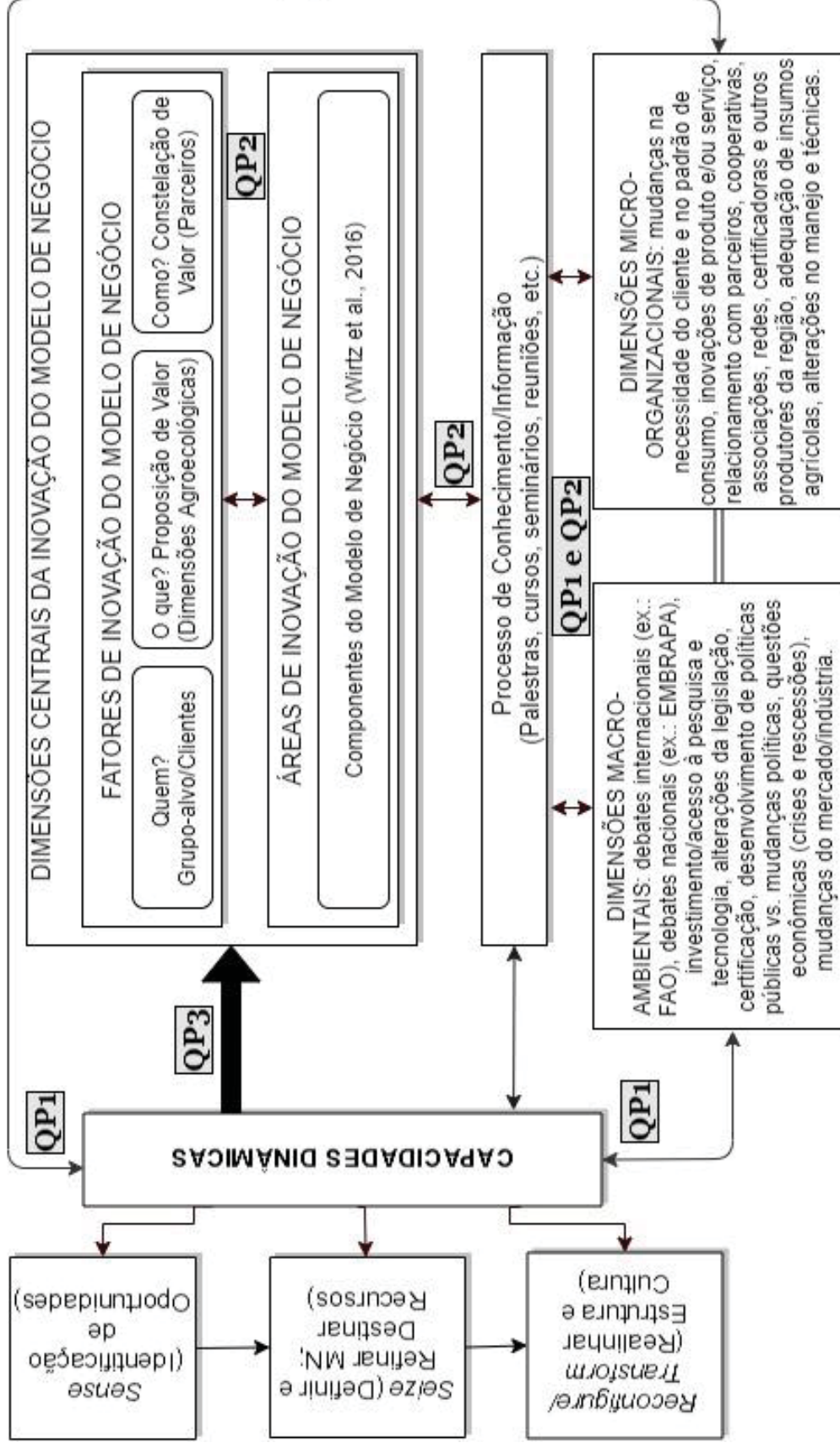
QP1: Os modelos de negócios agroecológicos desenvolveram capacidades dinâmicas ao longo dos anos devida as alterações macro ambientais (certificação, legislação, debates internacionais, e etc.), e/ou micro organizacionais (padrões de consumo, novos insumos agrícolas, disponibilidade de mão de obra, e etc.)?

QP2: Os modelos de negócios agroecológicos tiveram mudanças ao longo dos anos, influenciadas pelos fatores macro ambientais (certificação, legislação, debates internacionais, e etc.), e/ou micro organizacionais (padrões de consumo, novos insumos agrícolas, disponibilidade de mão de obra, e etc.). Estas modificações em um ou mais componentes do modelo de negócio se configuraram como inovações, pois resultaram em novas formas de criar, ofertar e/ou capturar valor?

QP3: As capacidades dinâmicas contribuíram para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos?

Partindo dessas proposições elaborou-se o desenho conceitual expresso na FIGURA 3.

FIGURA 3 – DESENHO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES



FONTE: A Autora (2019). Adaptado de Teece (2018); Wirtz e Daiser (2017).

Como é possível visualizar propõe-se baseado em literatura, que as dimensões de análise e os elementos macro e micro são interdependentes e influenciam tanto o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, que consequentemente influencia na Inovação dos Modelos de Negócios. Posto que, os microfundamentos das CD são apresentados como antecedentes a IMN (FOSS; SAEBI, 2017; TEECE, 2018; WEIMANN; GERKEN; HÜLSBECK, 2019).

Além disso, este desenho conceitual aproxima-se do fenômeno de estudo com base na revisão de literatura e de documentos realizada no capítulo Agroecologia. Em que se realizou as primeiras reflexões sobre o processo de mudança dos modelos de negócios agroecológicos, bem como o possível desenvolvimento de capacidades dinâmicas, e alterações na arquitetura de valor dos negócios.

O próximo capítulo apresenta o delineamento dos procedimentos metodológicos buscando auxiliar a compreensão deste desenho conceitual, assim como dos caminhos seguidos para atingir o objetivo desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo o objetivo consiste na apresentação dos procedimentos metodológicos realizados nesta pesquisa, a fim de possibilitar a replicação do método, além de garantir a confiabilidade do estudo. Inicia-se com o detalhamento do problema de pesquisa, e as subquestões de pesquisa. Também são apresentadas as definições epistemológicas, a abordagem de pesquisa, o delineamento da pesquisa, e as técnicas de coleta e análise de dados. Por fim, são apontados os quesitos éticos e de viabilidade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA E QUESTÕES DE PESQUISA

O caráter científico da questão ou problema demanda que esse questionamento leve o pesquisador a discutir, investigar, solucionar e decidir sobre as relações entre fenômenos ou variáveis (KERLINGER, 1980). O problema desta pesquisa buscou responder: **como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba?**

Identifica-se na construção desta questão central a abordagem qualitativa. As questões qualitativas implicam a busca de respostas de como ou porque algo ocorre, de forma a explorar no contexto deste estudo: um fenômeno organizacional (negócios agroecológicos) e suas relações com os construtos teóricos propostos (inovação do modelo de negócio e capacidades dinâmicas). Além disso, Creswell (2014) sugere que seja proposto sub questões associadas aos objetivos da pesquisa.

As subquestões de pesquisa deste estudo são:

- a) Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas?
- b) De que forma as capacidades dinâmicas por meio dos processos de *sense*, *seize* e *reconfigure/transform* são aplicadas nos negócios agroecológicos?
- c) Quais as inovações que ocorreram nos modelos de negócio agroecológicos ao longo do tempo?
- d) De que forma as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócio agroecológicos?

Essas são as questões que guiaram o projeto, conforme recomendado em literatura, foram revisadas conforme a pesquisa foi desenvolvida (SALDAÑA; OMASTA, 2017). No próximo tópico são apresentados os conceitos prévios utilizados referentes aos construtos apresentados no problema e subquestões de pesquisa, os quais sustentaram as análises teórico-empíricas deste estudo.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Neste tópico apresenta-se os construtos que se referem às Capacidades Dinâmicas e os microfundamentos, a Inovação dos Modelos de Negócios e suas dimensões, e os Modelos de Negócios Agroecológicos e seus elementos.

As definições constitutivas e operacionais conferem a investigação a possibilidade de operacionalizar os conceitos ou expressões conceituais vindas da abstração teórica. Ou seja, a definição constitutiva (DC) refere-se às “definições de dicionário”. Já a definição operacional (DO) transforma o conceito dando um significado possível de ser observado, medido ou manipulado (KERLINGER, 1980). O QUADRO 9 apresentam a proposta de operacionalização dos construtos que serão observados nos fenômenos organizacionais a serem estudados, e a base teórica utilizada na construção dos códigos e categorias de análise.

QUADRO 9 – CONSTRUTOS, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONALIZAÇÃO

(continua)

CONSTRUTOS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	LITERATURA
CAPACIDADES DINÂMICAS	A capacidades desenvolvidas em uma organização a fim de transformar as incertezas do ambiente externo em oportunidades, adaptando, integrando e reconfigurando as habilidades e processos internos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).	As capacidades dinâmicas serão identificadas mediante a coleta de dados, com auxílio dos <i>framework</i> dos microfundamentos das CD e do delineamento dos modelos de negócios (WIRTZ et al., 2016), na organização dos dados.	<i>Sense, Seize, Transform/Reconfigure</i> Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Makkonen et al. (2014); Mezger (2014); Teece (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018).

(continua)

Sense	A capacidade de <i>sense</i> refere-se àquela de identificar e configurar oportunidades e ameaças (TEECE, 2007).	Os microfundamentos das CD terão como base as categorias de análise inferidas com base literatura.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Makkonen et al. (2014); Mezger (2014); Teece (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018).
Seize	A capacidade de <i>seize</i> refere-se àquela em que se captura as oportunidades (TEECE, 2007) por meio do delineamento e refino do MN e da destinação de recursos (TEECE, 2018).	Os microfundamentos das CD terão como base as categorias de análise inferidas com base literatura.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Makkonen et al. (2014); Mezger (2014); Teece (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018).
Reconfigure/ Transform	A capacidade de <i>transform</i> refere-se àquela em que se busca manter a competitividade por meio de aprimoramento, combinação, proteção e quando necessário reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis dos negócios (TEECE, 2007).	Os microfundamentos das CD serão operacionalizados por meio da construção de categorias de análise inferidas com base literatura.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Makkonen et al. (2014); Mezger (2014); Teece (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018).
INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	A Inovação do Modelo de Negócio diante da perspectiva dinâmica da arquitetura de uma Modelo de Negócio, é a modificação feita em uma ou mais dimensões de valor ou centrais ao negócio, devido às mudanças internas e externas aos negócios (WIRTZ et al., 2016; WIRTZ; DAISER, 2017).	As inovações nos modelos de negócios serão identificadas mediante a coleta de dados com base no <i>framework</i> de Wirtz e Daiser (2017), e com o auxílio do delineamento dos modelos de negócios (WIRTZ et al., 2016), na organização dos dados.	Chesbrough (2010); Demil; Lecocq (2010); Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011); Mezger (2014); Spieth e Schneider (2016); Wirtz et al. (2016); Wirtz e Daiser (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Teece (2018).
Modelo de Negócios	MN é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa (WIRTZ et al., 2016).	O <i>framework</i> integrativo de Wirtz et al., 2016 será utilizado para delinear os modelos de negócios, auxiliando na análise de cada caso, identificando as atividades da empresa e suas especificidades. Os componentes dos MN terão como base as categorias de análise inferidas em literatura.	Shafer et al. (2005); Richardson (2008); Chesbrough (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Wirtz et al. (2016); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).

(conclusão)

Dimensões Centrais	As dimensões centrais da IMN são compostas pelos fatores que se referem à proposição, criação e captura de valor, assim como compreende toda a constelação de valor do MN, bem como os componentes e o processo (WIRTZ; DAISER, 2017).	As Dimensões Centrais serão operacionalizadas por meio das categorias de análise inferidas com base literatura.	Chesbrough (2010); Demil; Lecocq (2010); Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011); Mezger (2014); Spieth e Schneider (2016); Wirtz et al. (2016); Wirtz e Daiser (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).
Dimensões Micro Organizacionais	As dimensões micro organizacionais são aquelas mudanças que ocorrem no nível do setor como: mudanças na necessidade dos clientes, inovação de produto/serviço, competição e dinâmica da firma (WIRTZ; DAISER, 2017).	As Dimensões Micro Organizacionais serão operacionalizadas por meio das categorias de análise inferidas com base literatura.	Chesbrough (2010); Demil; Lecocq (2010); Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011); Mezger (2014); Spieth e Schneider (2016); Wirtz et al. (2016); Wirtz e Daiser (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).
Dimensões Macro Ambientais	As dimensões micro organizacionais são aquelas mudanças que ocorrem no nível macroeconômico, como globalização, tecnologia, desafios econômicos e regulatórios, mudanças de indústria e mercado (WIRTZ; DAISER, 2017).	As Dimensões Macro Ambientais serão operacionalizadas por meio das categorias de análise inferidas com base literatura.	Chesbrough (2010); Demil; Lecocq (2010); Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011); Mezger (2014); Spieth e Schneider (2016); Wirtz et al. (2016); Wirtz e Daiser (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).

FONTE: A autora (2019).

Na próxima seção inicia-se a apresentação das definições e abordagem que direcionaram esse estudo para a escolha da estratégia de pesquisa.

3.3 DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E ABORDAGEM DE PESQUISA

Entre os pontos de partidas da pesquisa as definições ontológicas e epistemológicas, auxiliam na fundamentação das escolhas metodológicas, como da abordagem. Partem das concepções filosóficas da ciência, direcionam a alegação de

conhecimento, e as perspectivas teóricas que auxiliam a designar a lógica e aos métodos escolhidos para a investigação (CROTTY, 1998).

Este estudo pauta-se no proposto por Tsoukas (2017), que visa o desenvolvimento teórico dos estudos organizacionais e da gestão por meio de uma visão dos fenômenos por suas complexidades. Com isto, parte da concepção ontológica de um mundo-aberto, no qual vê-se a realidade do mundo e dos fenômenos, os quais estão sempre em um processo de ser algo, ou algo diferente. Em conjunto com a concepção epistemológica da performatividade, onde buscamos conhecer por meio da ação e das práticas. Ou seja, buscando entender os fenômenos organizacionais e suas mudanças constantes por meio de suas práticas e dos elementos no entorno delas.

No âmbito da pesquisa científica duas abordagens direcionam os métodos e estratégias de pesquisa a serem definidas para cada estudo. A pesquisa quantitativa busca analisar a relação entre variáveis a partir de hipóteses a serem testadas por mensuração ou observação empírica. A abordagem qualitativa, designada neste estudo, busca a investigação em profundidade, que leva a uma abrangente coleta de evidências no campo, analisando o fenômeno organizacional em sua completude (YIN, 2014; CRESWELL, 2014).

Este estudo tem caráter exploratório pelos construtos serem perspectivas que estão em desenvolvimento no campo de estudo das organizações. Além disso, busca-se explorar o campo visualizando os processos organizacionais de determinados casos, pois é possível identificar poucos dados secundários a nível nacional. Outrossim, é combinado com um estudo descritivo auxiliando o desenvolvimento da pesquisa por meio da descrição detalhada do fenômeno organizacional (MARCONI; LAKATOS, 2008; CRESWELL, 2014).

Como apontado no parágrafo anterior, o ambiente desta pesquisa é denominado campo, pois será realizada no âmbito do campo organizacional, particularmente dos negócios agroecológicos de produção de orgânicos (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Por fim, na busca por compreender o desenvolvimento ao longo dos anos dos construtos de capacidades dinâmicas, e da inovação do modelo de negócio, no campo de estudo, faz-se necessário coletar informações de anos anteriores a coleta de dados. Com isso, a temporalidade da pesquisa é de recorte transversal com aproximação longitudinal (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Definidas as concepções ontológicas e epistemológicas, como as demais classificações que pautaram este estudo, o próximo tópico aborda a estratégia de pesquisa escolhida.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste tópico apresenta-se a estratégia de pesquisa utilizada, definida a partir da adequação com a abordagem, as definições epistemológicas e do problema de pesquisa. A estratégia de estudo de casos consiste em buscar explicar um fenômeno social por meio da preservação de sua complexidade. Assim como objetiva esta pesquisa, a qual busca analisar o comportamento de um fenômeno organizacional não passível de manipulação direta (YIN, 2014).

A estratégia de pesquisa foi escolhida não somente pela adequação com o objetivo da pesquisa, mas por permitir analisar o fenômeno por meio de diferentes evidências que trazem profundidade a compreensão de determinados casos em um campo. Além disso, os procedimentos propostos objetivam delinear a lógica de análise dos dados coletados com as questões iniciais do estudo, os quais em conjunto com a articulação da literatura construída no capítulo 2 permitem a contribuição empírica para futuras generalizações analíticas (YIN, 2014).

Com isso, buscou-se compreender o *design* dessa estratégia proposto por Yin (2014). O primeiro passo dado foi da definição do problema, acompanhado das proposições ou questões de pesquisa com o objetivo de conduzir o estudo. A unidade de análise são os casos, que a escolha é descrita no próximo tópico. Após, realizou-se a construção de um protocolo (APÊNDICE 1), o qual proporcionou a adequação e auxiliou a definição de critérios de ajuste dos dados para a análise.

Conforme apontado no parágrafo anterior o próximo tópico dá continuidade aos passos da estratégia de pesquisa escolhida, e refere-se a escolha dos casos estudados.

3.5 ESCOLHA DOS CASOS

Foi definida a seleção de casos conforme as orientações da literatura de estratégias objetivistas, as quais apontam os benefícios analíticos desse tipo de projeto seguindo de encontro com a visão holística deste estudo (YIN, 2014; EISENHARDT, 1989b).

Como recomendado por Cooper e Schindler (2014), a amostragem de estudos qualitativos é não-probabilística, e varia conforme a técnica, porém são geralmente amostras pequenas. Definiu-se a escolha de quatro casos conforme recomendado por Eisenhardt (1989b, p. 545), mesmo não havendo um número ideal, sugere-se entre quatro a dez casos, objetivando a generalização teórica e a replicação do método.

Em específico a este estudo, os casos serão escolhidos entre os feirantes que produzam e comercializem produtos orgânicos, buscando a adequação com o *framework* teórico dos modelos de negócio agroecológicos (YIN, 2014). Essa delimitação ocorreu, pois verificou-se a oportunidade de estudo do construto dessa pesquisa no ambiente organizacional em diferentes tipos de empresas (BARRETO, 2010).

As empresas de produção e comercialização de orgânicos foram selecionadas são as situadas na Região Metropolitana de Curitiba, escolhidas pelo estado do Paraná ter o maior número de propriedades orgânicas rurais do país (CPRA, 2017). Além disso, Curitiba é destaque em premiações nacionais e internacionais voltadas a temas como: cidades inteligentes, desenvolvimento sustentável, e ecologia (CURITIBA, 2019).

No Brasil encontram-se cadastradas 17.293 iniciativas de orgânicos voltados a uma gama diversificada entre produção primária vegetal, agroindústria, extrativismo sustentável, processamento de alimentos, processamento de produtos de origem vegetal, entre outros. Aproximadamente 15% das iniciativas estão localizadas no estado do Paraná, sendo das quais aproximadamente 1100 se encontram em Curitiba e região metropolitana (MAPA, 2019b).

Verificando a relevância das feiras orgânicas para estes modelos de negócios. Bem como, por ser um espaço que oportuniza a análise de diferentes dimensões. Definiu-se a feira orgânica do Passeio Público como local de estudo pelo seu tempo de existência, além de ser relatada como a primeira feira da cidade. Além disto, ela

compõe uma gama diversificada de feirantes e produtos totalizando 22 barracas. Com isto, delimitou-se os casos aos produtores desta feira.

Os casos também foram delimitados conforme o período de exercício da empresa de no mínimo dez anos – ou seja, aquelas cujas atividades iniciaram a partir de 2009, ou anteriormente. Este critério se deve ao fato de que para se observar mudanças em modelos de negócios, bem como a existência de CDs, faz-se necessária uma trajetória mínima de vida organizacional.

Por fim, utilizou-se da metodologia bola de neve de Biernacki e Waldorf (1981) para seleção dos participantes, onde a partir do primeiro contato foram referenciados os possíveis próximos participantes, e com isto construída a cadeia de indicações, a qual levou aos quatro casos do estudo apresentados no QUADRO 10, e no tópico da análise.

QUADRO 10 – CASOS DO ESTUDO

Caso	Nome do negócio	Cidade	Período de exercício (aproximado)	Entrevistados
A	Recanto Nativo	Campo Magro	30 anos	Os dois proprietários: E1 e E2
B	Banana Tavares	Adrianópolis	30 anos	Dois dos colaboradores e filhos do proprietário E3 e E4
C	Orgânicos Zanchetta	Campina Grande do Sul	28 anos	Colaborador e filho dos proprietários E5
D	Celeiro Vieira	Almirante Tamandaré	19 anos	Os dois proprietários E6 e E7

FONTE: A Autora (2019).

Para a análise das alterações nos Modelos de Negócios, foi definido recorte de tempo de aproximadamente dez anos, e para o caso da Celeiro Vieira foi considerado o tempo de transição entre a agricultura convencional e a orgânica. Este recorte tomou como base as principais mudanças que ocorreram na linha do tempo do desenvolvimento da Agroecologia no Brasil, com base em Baltasar et al. 2017, e no site do governo voltado às políticas públicas de Agroecologia (BRASIL, 2020).

O próximo tópico aborda sobre os procedimentos que foram realizados para a coleta de dados no campo.

3.6 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Conforme o apontado por Yin (2014), é necessário procedimentos específicos para realizar coleta de dados no campo. Isso ocorreu para minimizar as possíveis barreiras que possam ser encontradas pela frente. Os procedimentos foram realizados conforme o QUADRO 11.

QUADRO 11 – PROCEDIMENTOS DE CAMPO

PRINCIPAIS TAREFAS DA COLETA DE DADOS (YIN, 2014):	À SER REALIZADO NESTA PESQUISA NA COLETA DE DADOS:
(1) Obter acesso as organizações ou a entrevistados-chave;	Foram feitos primeiros contatos com as empresas nas feiras de orgânicos realizadas em Curitiba e região. Também foram feitos os registros dos contatos de e-mail, telefone e das rede sociais.
(2) Desenvolver um procedimento para pedir ajuda e orientação de pesquisadores ou colegas de outros estudos de caso;	Conforme foi sendo desenvolvida a pesquisa, os achados e primeiras percepções foram sendo discutidos com a orientadora, professores e colegas, e com isto as adequações foram realizadas.
(3) Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados;	A agenda foi realizada seguindo o cronograma deste estudo após a banca de qualificação, bem como as limitações de tempo e acesso aos casos.
(4) Preparar-se para acontecimentos inesperados.	Neste sentido, um dos procedimentos do estudo foi o de regularmente checar os procedimentos de campo, como demais procedimentos metodológicos, buscando em conjunto com a orientadora as adequadas soluções as limitações que podem ocorrer.

FONTE: A autora (2019).

O próximo tópico aborda as técnicas de coleta e análise das evidências dos casos escolhidos, a fim de atingir os objetivos da pesquisa, e responder o problema e subquestões de pesquisa.

3.7 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A seleção e *design* da coleta de dados deve conter procedimentos que auxiliam a definição de quais instrumentos serão utilizados para buscar as evidências no campo. Deve ser levado em consideração as limitações de tempo e recurso, como as definições do delineamento da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2014).

A coleta de dados ou evidências, buscando a validade e confiabilidade da pesquisa, ocorreu a partir dos princípios da triangulação de fontes: entrevistas; documentos; e observação (YIN, 2014). Triangulação consiste na consideração de que a construção da resposta à um problema ou questão de pesquisa pode partir de no mínimo dois pontos de vista (FLICK, 2018).

As fontes de dados partiram das observações no local de comercialização, a fim de contextualizar o campo de estudo, bem como visualizando os locais de produção quando possível o acesso. Após foram realizadas entrevistas semiestruturadas seguindo o protocolo de estudo de caso. Por fim, foram coletados fonte de dados online em sites de instituições, redes sociais e quando existente site do negócio agroecológico (YIN, 2014).

A observação direta realizada consistiu em visualizar os acontecimentos e o contexto, como também o ambiente organizacional do fenômeno. Com isso, foi possível coletar evidências com o auxílio de um protocolo de observação, com foco na descrição da realidade (YIN, 2014).

Este protocolo também contou com as indicações de Ruane (2005), com isto foi realizado: observações de longo prazo em lugares específicos (dois meses de observações na feira orgânica do Passeio Público – sábados das 07h às 12h, e quando possível visita nos locais da produção); conversas informais com pessoas específicas (consumidores e feirantes, perguntas feitas com base no roteiro de entrevista utilizado com os produtores); notas de campo (anotações de observação e ideias em diário de campo), organização dos arquivos de observação, documentos e entrevistas conforme cada caso ou local da pesquisa de campo.

As observações na Feira Orgânica do Passeio Público contaram com três dias de vivência com os produtores e feirantes na comercialização, foram coletados os dados seguindo os protocolos criados.

As entrevistas semiestruturadas, instrumento de pesquisa amplamente utilizado nas pesquisas das ciências humanas e sociais, foram conduzidas, pois

permitem a adaptação do entrevistador conforme o andamento da entrevista. Mas, levou em consideração os critérios definidos conforme a estratégia de pesquisa, de forma a guiar a conversa com os participantes (YIN, 2014; BRINKMANN, 2018). Os entrevistados foram os proprietários ou os filhos destes (todos eles colaboradores e parceiros do negócio dos pais), os quais participaram de todo o processo ou obtinham o conhecimento do início da produção até o momento da entrevista.

Para complementar, foram analisados os dados secundários disponíveis na mídia: matérias em sites de jornais e revistas; páginas das empresas na internet (site e redes sociais); páginas da feira orgânica do Passeio Público nas redes sociais; documentos disponibilizados pelas instituições de pesquisa; pesquisas e informativos disponibilizados pela EMATER; e outros documentos, matérias, e vídeos disponíveis nos sites das instituições como o CPRA, COAOPA, REDE ECOVIDA (YIN, 2014), apresentados no QUADRO 12.

QUADRO 12 – DOCUMENTOS ANALISADOS

(continua)

TÍTULO	TIPO	DATA	FONTE
"Quem nos alimenta é o agricultor familiar e é ele que devemos honrar"	Artigo de notícias (site do CPRA)	11/05/2018	KUGLER, 2018a
"A vida me deu um empurrão, e a sorte é que me empurrou para o caminho certo" Perfil de Claudia Capeletti	Artigo de notícias - entrevista (site do CPRA)	20/08/2019	OSÓRIO, 2019a
"Desde então, meu marido nunca mais adoeceu. Já ficamos ricos só com isso." Perfil de Rosemari Ribas Danrat	Artigo de notícias - entrevista (site do CPRA)	16/08/2019	OSÓRIO, 2019b
Brasil é pioneiro na certificação participativa de orgânicos	Artigo de notícias (site OrganicsNet, vinculado a Sociedade Nacional de Agricultura)	10/10/2019	GEITENS, 2019
COAOPA - Cooperativa de Agricultores Orgânicos e de Produção Agroecológica	Publicações sobre a Cooperativa de Orgânicos	-	COAOPA, 2019
Feira Orgânica do Passeio Público - Publicações	Publicações na página do <i>Facebook</i> da Feira Orgânica do Passeio Público	-	FEIRA ORGÂNICA DO PASSEIO PÚBLICO, 2019
Folder do Centro Paranaense de Agroecologia	Documento encontrado no site do CPRA e distribuído pela instituição	-	CPRA, 2019b

(conclusão)

Histórico/O que fazemos/Cursos - CPRA	Publicação sobre a instituição pública do CPRA	-	CPRA, 2019a
Novos horizontes para a agricultura orgânica no Paraná - Notícias - CPRA	Artigo de notícias (site do CPRA)	28/02/2018	KUGLER, 2018b
Núcleo Agroecológico da Rede Ecovida Maurício Burmester do Amaral - Publicações	Publicações na página do <i>Facebook</i> do Núcleo Agroecológico da Rede Ecovida da RMC	-	NÚCLEO AGROECOLÓGICO DA REDE ECOVIDA MAURÍCIO BURMESTER DO AMARAL, 2019
Produtos orgânicos: como funcionam os sistemas de certificação?	Publicação do CPRA sobre certificação	-	CPRA, 2019c
Natureza Pura Orgânicos	Publicações no site próprio sobre a empresa <i>spin-off</i> da Recanto Nativo	-	NATUREZA PURA ORGÂNICOS, 2019
Rede Ecovida	Publicações no site sobre a Rede Ecovida e a certificação participativa	-	REDE ECOVIDA, 2019
Sítio Recanto Nativo	Publicações no site da empresa Recanto Nativo	-	RECANTO NATIVO, 2019
Paraná concentra maior número de agricultores orgânicos no país: entenda por quê	Artigo de notícias (site do CPRA)	29/09/2017	KUGLER, 2017
Regularização da Produção Orgânica	Publicação sobre a regularização no site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	-	MAPA, 2019c
Panorama do consumo de orgânicos no Brasil 2019	Documento publicado pelo Conselho Brasileiro da Produção Orgânica & Sustentável (Organis Brasil)	-	ORGANIS, 2019
Agricultura orgânica no Brasil: um estudo sobre o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos	Documento publicado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Territorial)	-	VILELA et al, 2019

FONTE: A Autora (2020).

Seguindo a condução de estudo de caso proposta por Yin (2014), a coleta de cada caso foi realizada e conjuntamente elaborado um relatório individual de cada

caso descrevendo e relatando cada etapa para ser utilizado na análise tanto individual como cruzada dos casos. O próximo tópico aborda com maior detalhamento as técnicas utilizadas para análise desses dados, e dos casos.

3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E CASOS

Neste tópico serão apresentadas as técnicas e procedimentos que guiaram (1) a análise dos dados ou evidências coletadas no campo, e (2) a análise de cada caso em separado e em conjunto a fim de atender aos objetivos da pesquisa, e ao problema.

3.8.1 Análise dos Dados

A análise desses dados ocorreu a partir do uso de métodos e técnicas seguindo procedimentos, com isso conta-se com o protocolo de forma a sistematizar as discussões da análise. A estratégia utilizada é baseada nas questões pesquisa e nas proposições teóricas, assim como, na descrição do caráter desse estudo, e dos casos (YIN, 2014). Além disso, o delineamento de cada modelo de negócio, permitiu análise de cada categoria analítica, principalmente da inovação do modelo de negócio (AMIT; ZOTT, 2010).

Com isso, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada, método comumente escolhido para as pesquisas qualitativas (COOPER; SCHINDLER, 2014). Assim, a partir das informações coletadas nas entrevistas, que foram transcritas com auxílio do *software Express Scribe v 5.78.*, e codificadas por meio do *software Atlas.ti*, a fim de extrair padrões, códigos, conceitos e contextos.

Todos os documentos foram adicionados no *software Atlas.ti*, bem como os relatórios de campo, as transcrições de áudios, e as literaturas base do estudo, foram codificadas e analisadas com auxílio das ferramentas do *software*. A codificação e análise em conjunto dos softwares permitiu dar sequência aos procedimentos propostos por Saldaña (2016), onde foi possível verificar os códigos que se destacaram, e os que tiveram menor incidência nos documentos analisados. Além disso, por meio das redes, foi possível identificar as inter-relações e interações.

A codificação dos dados seguiu os ciclos de codificação de Saldaña (2016), o qual considera que o processo de análise qualitativo é algo cíclico, auxiliando na

robustez do estudo. Com isso, definiu-se a seguinte sistemática: (1) no primeiro ciclo a codificação ocorreu por meio de métodos elementais realizados por meio da leitura e fichamento dos artigos (QUADRO 13), resultando em cinquenta códigos que serviram como uma base para os próximos (2) no pós-primeiro ciclo revisou-se os dados e os códigos bases e foram analisados códigos elementais que emergiram do campo resultando em 96 códigos (QUADRO 13), após foram construídas representações visuais por meio de diagramação e paisagismo, com auxílio do *software draw.io* (3) o segundo ciclo, a fim de organizar os códigos em categorias, temas e conceitos, optou-se pela codificação de padrões, onde foram encontrados temas semelhantes a todos os casos analisados e apresentados na seção 4.6.2; (4) o pós-segundo ciclo ocorreu para concretização da codificação, revisão da sistemática, verificação dos códigos, para assim dar sequência na escrita da análise cruzada dos casos.

A primeira etapa da codificação foi realizada com base nas proposições teóricas e nos códigos inferidos com base em literatura conforme demonstrado no QUADRO 13, foram identificados 50 códigos estruturais e conceituais (SALDAÑA, 2016). Estes códigos foram revisitadas constantemente conforme foi acontecendo a aproximação com o campo e o refinamento do referencial teórico, finalizando com 96 códigos que partiram da dedução da teoria, e emergiram da indução do campo.

QUADRO 13 – DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE - CÓDIGOS ELEMENTAIS

(continua)

QUESTÕES DE PESQUISA	REFERENCIAL	CÓDIGOS ELEMENTAIS
<p>Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas?</p>	<p>Shafer et al. (2005); Richardson (2008); Chesbrough (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Wirtz et al. (2016); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Abertura/Início da Empresa (ano, motivação, estrutura) (D) – Acesso a informações (D) – Aprendizado, Informações e Conhecimento (D) – Aquisição de Recursos (D) – Aspectos de Mercado (D) – Autonomia Financeira (D) – Canais de Distribuição (D) – Certificação (D) – Clientes (Relacionamento/Grupo-alvo) (D) – Colaboração, participação e integração (D) – Colaboradores (D) – Competências centrais e gerais, habilidades e atividades (D) – Competição (D) – Comunidade (D) – Contratos e Acordos (D) – Controle de qualidade (D) – Custos (D)

(continua)

		<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação (I) - Eficiência e eficácia econômica, ambiental e social (D) - Engajamento e comprometimento (I) - Estratégia (Componentes, Posição, Delineamento) (D) - Família (I) - Financeiro (D) - Fornecedores (D) - Gestão de conhecimento e informações (D) - Governança Responsável (D) - Iniciativas de Inclusão (D) - Instituições Públicas e Privadas (I) - Interdependência (I) - Localização geográfica (I) - Lucro (D) - Melhoria contínua (D) - Objetivos Sociais/Políticos (D)
<p>Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas?</p>	<p>Shafer et al. (2005); Richardson (2008); Chesbrough (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Wirtz et al. (2016); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parceiros e redes (D) - Participação, transparência e coletividade (D) - Preço Justo (D) - Preços (D) - Produção (D) - Produtos (D) - Promoção e Divulgação (D) - Receita (D) - Saúde alimentar (D) - Sazonalidade (I) - Segmentos de Mercado (D) - Serviços (I) - Sinergia (D) - Subsistência (I) - Técnicas e tecnologias (D) - Tradições culturais e alimentares (D) - Trajetória (D) - Transição (D)
<p>De que forma as capacidades dinâmicas são aplicadas nos processos e rotinas dos negócios agroecológicos?</p>	<p>Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007); Teece (2009); Makkonen et al. (2014); Mezger (2014); Teece (2018); Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a informações (D) - Alinhamento de capacidades existentes (D) - Antecipação da reação da concorrência (D) - Aprendizado, Informações e Conhecimento (D) - Aquisição de Recursos (D) - Co-criação e compartilhamento de informações (D) - Competências centrais e gerais, habilidades e atividades (D) - Construção de lealdade e comprometimento (D) - <i>Cospecialization</i> (D) - Delineamento da solução para o cliente (D) - Delineamento de ações/atividades voltados às oportunidades identificadas (D) - Delineamento e refino do Modelo de Negócio (D) - Desenvolvimento de Habilidades (D) - Desenvolvimento de Negócio (D) - Designação de recursos (D) - Detecção de Limitações e Barreiras (D)

(conclusão)

		<ul style="list-style-type: none"> – Detecção de Oportunidades (D) – Exploração e aproveitamento de inovações de fornecedores e complementares (D) – Governança Corporativa (D) – Investimento em capacidades adicionais (D) – Legislação, Regulamentação e Fiscalização (D) – Mudança, Alteração, Adaptação (D) – Necessidades dos Consumidores (D) – Possibilidades de Novos Negócios (D) – Possibilidades Tecnológicas (D) – Pragmas, doenças ou problemas de solo (I) – Problemas, desafios, crises (I) – Protocolos de tomada de decisão, gerenciamento e controle (D) – Realinhamento da estrutura e cultura organizacional (D) – Rotina, continuidade e processo (D) – Sazonalidade (I) – Segmentos de Mercado (D) – Técnicas e tecnologias (D)
<p>Quais as inovações que ocorreram nos modelos de negócio agroecológicos ao longo do tempo?</p>	<p>Chesbrough (2010); Demil; Lecocq (2010); Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011); Mezger (2014); Spieth e Schneider (2016); Wirtz et al. (2016); Wirtz e Daiser (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018); Teece (2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizado, Informações e Conhecimento (D) – Aspectos de Mercado (D) – Competências centrais e gerais, habilidades e atividades (D) – Constelação de Valor (D) – Delineamento da solução para o cliente (D) – Delineamento e refino do Modelo de Negócio (D) – Desenvolvimento de Habilidades (D) – Desenvolvimento de Negócio (D) – Designação de recursos (D) – Evolução (D) – Gestão de conhecimento e informações (D) – Inovação (D) – Macroeconomia e Política (D) – Necessidades dos Consumidores (D) – Parceiros e redes (D) – Possibilidades de Novos Negócios (D) – Possibilidades Tecnológicas (D) – Realinhamento da estrutura e cultura organizacional (D) – Técnicas e tecnologias (D)
<p>De que forma as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócio agroecológicos?</p>	<p>Cavalcante, Kesting, Ulhøi (2011); Foss e Saebi (2017); Cheah, Ho e Li (2018); Ritter e Lettl (2018); Teece (2018).</p>	<p>Interligação entre os códigos e categorias realizada na Análise Cruzada dos casos.</p>

FONTE: A autora (2020).

LEGENDA: a) Códigos dedutivos (D);

b) Códigos indutivos (I).

As análises foram realizadas por meio de técnicas específicas para cruzar os dados empíricos com as bases teóricas, e construir a explicação do fenômeno por meio das relações de causa e adicionando novas ideias (YIN, 2014).

E conforme apontado anteriormente a análise também contará com a triangulação dos dados, e será baseada no proposto por Moran-Ellis et al. (2004), os quais indicam a integração analítica dos diferentes dados coletados seguindo uma questão. Com isso, o cruzamento dos dados será realizado seguindo as questões e objetivos deste estudo buscando manter o direcionamento da pesquisa.

O próximo tópico tem o intuito de apresentar mais detalhadamente o procedimento de análise dos casos.

3.8.2 Análise dos Casos

Os casos foram analisados por intermédio da estratégia analítica de modelo lógico, e de síntese de casos cruzados. Segundo Yin (2014), essas estratégias têm o intuito de analisar os dados por meio da apresentação de um modelo lógico do encadeamento de eventos ao longo do tempo, e de auxiliar a análise de estudos de casos múltiplos, respectivamente.

A técnica de síntese de casos cruzados contou com o cruzamento e triangulação das evidências coletadas no campo, e o auxílio da codificação de dados conforme apresentado no tópico de análise dos dados na identificação de padrões, categorias, temas e conceitos, que auxiliaram também segunda estratégia de análise dos casos (YIN, 2014; SALDAÑA, 2016).

A análise de modelo lógico será realizada com base no proposto por Yin (2014) de desenvolvimento de um modelo lógico de nível organizacional ou empresarial, a fim de atender ao objetivo específico deste estudo, o qual aponta que nos casos onde houver comprovação da existência de CD, será identificado o que pode ser aplicado aos demais empreendimentos do setor. Ou seja, o modelo apresentará um resumo sobre a lógica do desenvolvimento de CD e sua contribuição na inovação dos MN.

Por fim, será utilizado do conceito de saturação teórica na discussão da análise teórico-empírica, até o momento que não for possível encontrar novas explicações e relações relevantes ao estudo (EISENHARDT, 1998b).

Para finalizar os procedimentos, os próximos dos tópicos abordam as questões de rigor da pesquisa qualitativa e da estratégia de estudo de caso: a ética, a validade e confiabilidade, e as limitações do estudo.

3.9 ÉTICA DA PESQUISA

Os problemas éticos de cada pesquisa podem ser antecipados ao desenvolver um estudo. As práticas éticas na pesquisa devem permear todo o andamento dela, assim deve-se comunicar os propósitos e procedimentos aos participantes. Com isso, na relação com fenômeno social, o qual trata-se de organizações, deve-se compreender os limites e respeitar as informações privadas e confidenciais (CRESWELL, 2014; YIN, 2014).

Assim como recomendado por Cooper e Schindler (2014) e Yin (2014), ao convidar cada participante para contribuir com a pesquisa foi apresentado por e-mail e pessoalmente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2). Todos os participantes concordaram com a divulgação dos nomes.

O próximo tópico trata das questões de validade e confiabilidade dos dados coletados, dando sequência ao quesito de rigor da pesquisa qualitativa.

3.10 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Dando continuidade ao planejamento e delineamento da pesquisa, um dos parâmetros de qualidade da estratégia de estudo de caso refere-se ao desenvolvimento de quatro testes propostos por Yin (2014), e serão aplicados nesta pesquisa como elencado abaixo:

- a) Validade do construto: consiste no uso de diferentes evidências ou casos, com isso foi estabelecido o uso da triangulação de dados.
- b) Validade interna: ocorre na análise dos dados, conforme apontado anteriormente foi realizado o cruzamento dos padrões e explicações realizados separadamente em cada caso, e a construção de modelo lógico de nível organizacional. Em conjunto, na discussão dos resultados foi realizado o confronto teórico-empírico, complementando, desafiando ou corroborando com a literatura, objetivando as contribuições do estudo (BARTUNECK; RYNES; IRELAND, 2006).

- c) Validade externa: foi utilizada da lógica de replicação dos casos múltiplos, realizando o estudo de cada caso seguindo o mesmo padrão base e protocolo, realizando revisões e readequações conforme o andamento da pesquisa.
- d) Confiabilidade: refere-se a busca por diminuir os vieses e erros do estudo. Os procedimentos de coleta de dados apresentados anteriormente neste projeto, conjuntamente com o protocolo (APÊNDICE 1), foram revisados, e apresentados passo a passo, assim como os documentos utilizados na coleta, objetivando a replicação.

Por fim, os procedimentos metodológicos deste estudo foram constantemente revisitados conforme se dá continuidade ao estudo, buscando sempre a adequação do método, com o *framework* teórico, e com a declaração de propósito (CRESWELL, 2014). Com isso, apresenta-se no QUADRO 14 o resumo da proposta inicial dos procedimentos.

QUADRO 14 – CONCEPÇÕES/ABORDAGENS/MÉTODO DA PESQUISA

CONCEPÇÕES/ABORDAGEM/MÉTODO	PROPOSTO
Ontológica	Mundo-aberto
Epistemológica	Performatividade
Abordagem	Qualitativa
Caráter	Exploratório e Descritivo
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2014)
Temporalidade	Recorte transversal com aproximação longitudinal (começo do negócio até 2019)
Instrumentos de Pesquisa	Observações (RUANE, 2005; YIN, 2014), Entrevistas Semiestruturadas e Documentos (YIN, 2014)
Análise de Dados	Análise de Conteúdo (SALDAÑA, 2016) e Triangulação de Dados (MORAN-ELLIS, 2004)
Análise dos Casos	Modelo lógico e Síntese de Casos Cruzados (YIN, 2014)

FONTE: A autora (2020).

Após a apresentação deste resumo dos procedimentos metodológicos, o próximo tópico menciona as possíveis limitações deste estudo.

3.11 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os procedimentos para realização deste estudo apresentaram limitações, dentre eles estão: (1) o acesso aos documentos; (2) o tempo e recurso para realização da pesquisa; e (3) tempo e disponibilidade dos participantes.

Os documentos administrativos foram de difícil acesso, ou não se encontraram disponíveis. Com isso, foi definido outros dados a serem coletados para complementar a análise, como os disponíveis em sites de associações, institutos de pesquisa, páginas das redes sociais. Os quais auxiliaram na verificação das diferentes dimensões do desenho conceitual.

Os fatores de tempo e recurso foram limitantes ao estudo. Como apontado um dos instrumentos de coleta de dados será mediante observação direta, com isso foi necessário realizar o deslocamento até os estabelecimentos, sendo que dois dos casos não foi possível a visita técnica. Além disso, conforme cronograma a pesquisa de campo, a análise e finalização ocorreu no período de aproximadamente dez meses, por isso se fez necessária a organização mediante protocolo e controle dos procedimentos de campo e de análise (YIN, 2014).

No próximo tópico é apresentada a matriz de amarração teórica do estudo, que também tem o intuito de auxiliar no rigor desta pesquisa, e minimizar as possíveis limitações apresentadas.

3.12 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

Conforme proposto por Telles (2001), a fim de buscar aumentar o rigor dos estudos no campo da Administração, é indicado a estruturação do processo de pesquisa, demonstrando de forma clara a configuração do projeto alinhando os modelos conceituais e teóricos com os procedimentos metodológicos. Com isso, no QUADRO 15 é retratada a matriz de amarração do presente estudo.

QUADRO 15 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

MODELO TEÓRICO	OBJETIVOS DA PESQUISA	QUESTÕES DA PESQUISA	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS/CASOS	QUESTÕES/ PERGUNTAS
MODELO DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS	Delinear o(s) modelo(s) de negócio(s) atuais das empresas agroecológicas, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba;	Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas?	Triangulação de dados Análise de Conteúdo	APÊNDICE 1
CAPACIDADES DINÂMICAS	Identificar a existência de capacidades dinâmicas por meio da análise dos processos e rotinas empresariais, e de seus modelos de negócios;	De que forma as capacidades dinâmicas por meio dos processos de <i>sense, seize e reconfigure/transform</i> são aplicadas nos negócios agroecológicos?	Triangulação de dados Análise de Conteúdo	APÊNDICE 1
INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	Verificar as inovações que ocorreram em seus modelos de negócio ao longo dos anos;	Quais as inovações que ocorreram nos modelos de negócio agroecológicos ao longo do tempo?	Triangulação de dados Análise de Conteúdo	APÊNDICE 1
INOVAÇÃO DO(S) MODELO(S) DE NEGÓCIO(S) AGROECOLÓGICOS E CAPACIDADES DINÂMICAS	Analisar e discutir a evolução desses negócios à luz do conceito de CD, nos casos onde houver comprovação da existência de CD, e identificar o que pode ser aplicado aos demais empreendimentos do setor.	De que forma as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócio agroecológicos?	Modelo lógico e Síntese de Casos Cruzados	APÊNDICE 1

FONTE: A autora (2019).

O próximo capítulo refere-se à apresentação da análise realizada conforme os procedimentos de pesquisa propostos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados da coleta e análise dos dados. Inicia-se pela descrição e análise do local de observação a Feira Orgânica do Passeio Público. Após, em sequências, apresentam-se os quatro casos, atendendo aos objetivos específicos deste estudo. Por fim, os resultados das análises e triangulação dos dados que contaram com o auxílio do *software Atlas TI*.

4.1 FEIRA ORGÂNICA DO PASSEIO PÚBLICO E O MERCADO DE ORGÂNICOS DA RMC

Neste capítulo apresenta-se a descrição da Feira Orgânica do Passeio Público conforme dados coletados nas entrevistas, observações e documentos. Conjuntamente apresenta-se a análise inicial do mercado de orgânicos da Região Metropolitana de Curitiba.

A feira teve início aproximadamente em 1988. Foi primeiro conhecida como Feira Verde localizada no Largo da Ordem em Curitiba junto ao relógio da praça, contava com apenas três barracas de produtores de Campo Magro e Adrianópolis. Foi em 1991 que a feira passou a ser sediada no Passeio Público contando com sete barracas. No ano de 2019 chegou a contar com 22 barracas. A feira é administrada pela Secretaria de Abastecimento de Curitiba. Entre os feirantes é feita a seleção de um deles como coordenador, o qual intermedia as relações com a prefeitura e as decisões do funcionamento e organização da feira.

O início contou com auxílio institucional da EMATER e depois da Prefeitura de Curitiba, bem como de atores como o engenheiro agrônomo Maurício Burmester do Amaral, um dos percursores da produção orgânica na região, que nomeia o núcleo agroecológico regional parte da certificadora Rede Ecovida. Além disso, o consumidor e cliente dos primeiros produtores, o proprietário do restaurante *Green Life*, foi apontado pelos entrevistados como uma das parcerias comerciais que motivou e auxiliou o início da feira e comercialização de orgânicos na cidade de Curitiba.

O parque Passeio Público é um dos pontos turísticos da cidade de Curitiba, além da feira orgânica nos sábados também conta com a feira de artesanato, em dezembro último foi inaugurada a reforma do local. Os feirantes apontam que com o passar dos anos foi crescendo e diversificado a demanda por produtos orgânicos. As

barracas vendem produtos tradicionais como frutas, legumes, verduras, e oferecem processados orgânicos diversos como sucos, vinhos, cafés, laticínios, farináceos, molhos, geleias e temperos. Há também barracas especializadas em carnes, cosméticos, e serviço de café e lanche.

Consumidores relataram que este rol de produtos ofertados na feira se estende a toda gama de necessidades de mantimentos alimentícios, e hoje já se pode consumir arroz, feijão, pães, geleias, molhos, laticínios, carnes, aspecto determinante da escolha de realizarem frequentemente suas compras na feira.

Outro aspecto do consumo relatado pelos consumidores e feirantes é o argumento sobre o benefício para a saúde. Muitos mencionam que iniciaram o consumo de produtos orgânicos por sugestão médica. Ponto que é abordado também em relato feito por feirante, para o CPRA: “o forte da linha de produção são os alimentos integrais, sem glúten e com pouco açúcar, pois o consumidor da Amábile possui um perfil específico, geralmente muito preocupado com a saúde.” (OSÓRIO, 2019a).

Durante as observações, foi possível notar algumas ações dos consumidores voltadas à sustentabilidade ambiental, como o uso de sacolas próprias e carrinhos de feira, o retorno de embalagens de vidros para os feirantes, e o compartilhamento das sobras orgânicas para compostagem. Estas sobras são levadas pelos consumidores, bem como solicitadas por eles para uso em horta caseira, por exemplo.

O perfil do consumidor da feira é algo que os produtores entrevistados apontam como determinante de diversas mudanças realizadas com o passar dos anos. A proprietária da Recanto Nativo relatou que já foi realizada uma pesquisa em conjunto com universidade buscando descrever o perfil dos clientes. Mas, necessita ser atualizada e é de interesse dos feirantes, pois pode auxiliar o contínuo desenvolvimento das relações e do negócio.

Neste sentido, observou-se que os consumidores da feira apresentam um perfil variado, famílias e moradores da região, estudantes, professores universitários, entusiastas, pessoas envolvidos em projetos e ações para agroecologia e sustentabilidade. Outro perfil comum são os vegetarianos e veganos.

A relação com o consumidor de orgânicos é descrita tanto pelos entrevistados como na análise de documentos e na observação, como uma relação de proximidade, íntima pessoal, que muitas vezes é relatada como amizade. Isto é apontado como fator positivo no desenvolvimento de uma relação de confiança e na fidelização dos

clientes. Essas questões foram as motivadoras da criação de uma associação de consumidores.

A Associação dos Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná (ACOPA) fundada em 2000 tem o intuito de integração e disseminação de informações entre consumidores e produtores de orgânicos (ACOPA, 2020). Porém, conforme relatado pelos produtores em 2019 encontra-se parada. Nos anos anteriores a associação realizava passeios com os consumidores para conhecer as chácaras, por meio do turismo rural.

Entre os diferenciais da Feira Orgânica do Passeio Público está no quesito de todas as barracas contarem com a certificação de seus produtos. Todos os feirantes apresentam a certificação por participação ou sistema participativo, ou a certificação por auditoria. Conforme a legislação brasileira existem três formas de regulamentação com registro ou credenciamento juntamente ao MAPA: venda direta ao consumidor, que exige apenas o Cadastro Nacional de Produtores de Orgânicos; certificação por Sistema Participativos de Garantia (Rede Ecovida); e a certificação por auditoria (BRASIL, 2003).

Dentre as certificadoras foram identificadas a Rede Ecovida em grande parte dos produtos comercializados na feira, mas também um dos entrevistados relatou trabalhar com a certificação da TECPAR. Outras certificadoras são a ECOCERT e a IBD (Instituto Biodinâmico), a primeira dentre elas.

Em relação à Rede Ecovida, verifica-se sua relevância desta instituição no desenvolvimento da feira e de outros negócios. Entre os relatos dos produtores a rede propiciou maior integração dos produtores, e contam com reuniões mensais, palestras e cursos. A diferença principal entre as certificadoras é o método utilizado. A Rede Ecovida trabalha com o método de certificação participativa e estabelece suas relações entre produtores e instituições em forma de rede, focada na multidimensionalidade da agroecologia (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013; REDE ECOVIDA, 2019). As demais certificadoras conferem a certificação por auditoria (TECPAR CERT, 2019; ECOCERT, 2019; IBD CERTIFICAÇÕES, 2019).

Estas relações com associações, certificadoras e cooperativas, são aspectos analisados que demonstram pontos determinantes das questões de agência e governança (TEECE, 2007), as quais são possíveis identificar entre os feirantes e produtores e as instituições parceiras. Destes quesitos foram observados tanto incentivos quanto conflitos.

Dentre os incentivos destaca-se a EMATER e o CPRA, os quais são órgãos importantes no desenvolvimento da agroecologia no estado do Paraná, que é o único estado brasileiro a contar de 2007 até 2019 com um órgão voltado especificamente a Agroecologia. Os dois órgãos juntos prestam assessoria e realizam pesquisa em uma rede de 22 propriedades agrícolas agroecológicas da RMC (KUGLER, 2019).

O CPRA vêm auxiliando também no aspecto de distribuição, foi criado no site um mapa onde encontra-se as cestas de orgânicos próximas de sua localidade. As cestas também são realizadas em parceria com associações, cooperativas e sites de venda online.

Em quesito de conflitos foram observados em relação a outras instituições públicas ao que se refere a fiscalização e regulamentação, resultando desafios e desconforto, bem como acarretando novos esforços que geram custos. Em detrimento a falta de apoio e de novas políticas municipais, alguns produtores comentam complicações em relação aos órgãos municipais das cidades da RMC.

Por fim, outro aspecto do mercado de orgânicos local é a relação com a comunidade e com outras atividades como música, teatro, gastronomia e artesanato. Conforme apontado por Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018), as tradições sociais e culturais são aspectos identificados nos modelos de negócios agroecológicos, bem como a preservação destas tradições.

Foi possível identificar esses traços de integração com a comunidade, por exemplo nas apresentações musicais, que foram iniciativas dos próprios feirantes, os convites para eventos gastronômicos realizados pelos produtores, e pequenas apresentações teatrais que mobilizaram os feirantes e consumidores.

No próximo capítulo, apresenta-se a análise do primeiro caso entrevistado. Na sequência apresentam-se os demais casos, todos organizados conforme o encadeamento da coleta de dados.

4.2 RECANTO NATIVO

A Recanto Nativo está entre as iniciativas pioneiras da região. Sandra Mara Ribas Santos, a proprietária ganhou prêmio de pioneirismo de agricultura orgânica no Brasil no ano de 2000, da *Women's World Summit Foundation* (Fundação e Cúpula Mundial das Mulheres), organização não-governamental com status consultivo da

ONU (WWSF, 2019). Juntamente com seu marido, Ozir, iniciaram a produção orgânica no final dos anos de 1980.

A principal motivação pela escolha de um cultivo alternativo surgiu em face de problemas saúde da família, acumulados. Além de produtores, são consumidores ativos. Relatam o cuidado com a saúde no consumo de produtos alimentícios naturais e orgânicos, bem como na utilização de produtos de higiene, beleza e limpeza.

Sandra participa desde o início da produção de associações, conferências, projetos envolvidos com a Agroecologia. Sediaram desde o início reuniões na propriedade. Em 2019, sediaram o Seminário Resgatar, Validar e Projetar a Agroecologia, em Campo Magro e RMC, promovido pela Associação dos Agricultores Orgânicos Agroecológicos de Campo Magro (AGRORE). Além disso, a proprietária coordenou por quinze anos a Feira Orgânica do Passeio Público, mas deixou a coordenação pois foi convidada em 2009 para assumir a Secretaria de Agricultura do município de Campo Magro.

Esse engajamento resultou no desenvolvimento de competências, consideradas essenciais para o desenvolvimento de técnicas agrícolas e do negócio. Dentre essas competências de negócio, destaca-se a de relacionamento e de aprendizagem. Durante a história da produção diversas situações levaram Sandra a acessar as competências desenvolvidas.

Iniciaram a feira do Largo da Ordem juntamente com outros produtores da RMC e com incentivo do proprietário do restaurante Green Life e de vizinhos engenheiros agrônomos. Desde o início, os produtores buscaram um relacionamento com seus clientes baseado na confiança e na amizade. Com o tempo, foram expandindo seus canais de distribuição, entregando cestas de orgânicos e outros produtos processados diretamente na casa dos clientes e locais específicos.

Conforme apontado por Sandra e Ozir a demanda cresceu juntamente com o número de produtores. Além disso, enfatizam o papel do consumidor como também colaborador e parceiro para o desenvolvimento dos negócios agroecológicos. Esta percepção motivou Sandra e Ozir a construir nas feiras um relacionamento íntimo e pessoal com seus clientes (OSTERWALDER et al., 2010). A Recanto Nativo conta com site e redes sociais para divulgação da empresa e da oferta de mercado.

O casal é considerado pelos pares um dos porta-vozes da agroecologia na região, ao propiciar a comunicação com consumidores, instituições públicas e privadas, produtores convencionais da região e a comunidade em geral.

Dando continuidade a descrição e análise do caso, no próximo tópico apresenta-se a exploração da trajetória da produção e sua transformação ao longo dos anos com base na análise dos Modelos de Negócios.

4.2.1 OS MODELOS DE NEGÓCIOS

No QUADRO 16 foi realizado delineamento do primeiro Modelo de Negócio da família da Recanto Nativo, o que traz a transformação e os primeiros passos da etapa de transição da agricultura convencional para a agricultura alternativa, e sua expansão do modelo de subsistência para um modelo de lucratividade e negócio.

QUADRO 16 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - RECANTO NATIVO (1989-1999)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Subsistência	<ul style="list-style-type: none"> – Principais competências estavam no cultivo variado de hortifruti, a experiência familiar e pessoal na produção convencional; – No início a competência central foi o cultivo de tomates orgânicos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vizinhos, outros produtores e instituições governamentais (EMATER); – Relacionamentos construídos na feira de orgânicos (início no Largo da Ordem 1988 e depois para o Passeio Público em 1992).
Transição agrícola sustentável	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo passado de geração e geração; – Propriedade rural; – Agroindústria, certificação IBD e Rede Ecovida. 	<ul style="list-style-type: none"> – As primeiras parcerias surgiram com pesquisadores e especialistas em agroecologia, bem como atores envolvidos em alimentação e saúde nutricional.
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> – Relações de amizade (íntima e pessoal) e de fidelidade; – Busca por comunicar sobre os benefícios dos orgânicos para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Início do mercado em Curitiba com a primeira feira orgânica da cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Início da diversificação de receita em diferentes canais de venda e ampliação de oferta de produtos.
<ul style="list-style-type: none"> – Feira Orgânica do Passeio Público. Entrega de cestas com produtos na casa dos clientes e em locais específicos 	<ul style="list-style-type: none"> – Hortifruti orgânicos e outros vegetais (conhecidos como PANCS); – Produtos processados como geleia e vinho. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo de hortifruti orgânica; - Início da agroindústria; - Aprimoramento com a certificação (IBD) e com o engajamento e estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na subsistência familiar e na ampliação da produção e do negócio.
	<ul style="list-style-type: none"> - A captação de informações iniciaram com as relações interpessoais com agrônomos, produtores e instituições; - Depois foi evoluindo com a busca por aprendizagem e capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio e de terceiros; - Investimento e planejamento focado no desenvolvimento familiar e do negócio.

FONTE: A Autora (2019).

O Modelo de Negócio 1 demonstra os primeiros passos para o desenvolvimento do negócio entre os anos de 1989 e 1999 e apresenta os traços que determinaram o crescimento, a diversificação, e o sucesso da família na produção de hortifrutis e processados orgânicos.

O início tinha ainda o principal foco a subsistência familiar, a proprietária relata que buscaram de início a diversificação na oferta de produtos, com intuito de melhorar a renda familiar. As PANCS (Plantas Alimentícias Não Convencionais) como o dente de leão era um dos produtos ofertados, porém não se utilizava esta denominação, vendiam o produto pelo benefício à saúde, conhecimento adquirido em sua trajetória. Porém, a disseminação e o resgate deste conhecimento traz novas oportunidades, e uma maior demanda por estes produtos alimentícios (KELEN et al., 2015).

O primeiro órgão governamental envolvido com apoio técnico e comercial foi a EMATER. O apoio técnico relatado foi a realização de parceria com o órgão na aprimoração do uso de insumo agrícola para pulverização, apropriado para o cultivo orgânico. O apoio comercial foi o de auxílio na montagem da feira de produtos sem venenos no Largo da Ordem em Curitiba.

A partir de 1999 novas mudanças ocorreram conforme apresentado no QUADRO 17, com destaque ao Turismo Rural como parte do modelo de oferta de mercado, e do modelo estratégico. A ideia de desenvolver este serviço iniciou da vontade dos produtores de continuar melhorando o relacionamento com os clientes e parceiros. Foram um dos pioneiros na integração da agricultura orgânica com o turismo rural, onde os consumidores têm a oportunidade de conhecerem a chácara e a produção. Como também, ter um local para receber os parceiros e fazer reuniões.

QUADRO 17 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - RECANTO NATIVO (1999-2009)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Agricultura Orgânica e Turismo Rural	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo e elaboração de insumos para produção orgânica; - Competências gerais: relações interpessoais, comunicação, aprendizagem, engajamento e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores agrícolas de toda região, consumidores e clientes (amigos), EMATER, CPRA, Prefeitura de Campo Magro, Associações e Rede Ecovida.
Expansão e integração do consumidor com produção	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo passado de geração e geração; - Conhecimento adquirido sobre elaboração de insumos para produção orgânica; - Propriedade rural, instalações e equipamentos; - Certificação Rede Ecovida; - Agroindústria e turismo rural. 	<ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento da rede de parceiros ocorreu por meio de participação em diversos projetos e ações voltadas a agricultura e ao meio ambiente.
Diversificação e diferenciação		
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relações de amizade (íntima e pessoal) e de fidelidade; - Busca por comunicar sobre os benefícios dos orgânicos para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da feira de orgânicos e aumento de produtos na região metropolitana de Curitiba; - Tipo de competição por cooperação e colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação da receita com o turismo rural, a agroindústria e a oferta de cursos sobre a agricultura orgânica; - Comercialização de todos os produtos em diferentes canais, serviço de restaurante e pousada.
<ul style="list-style-type: none"> - Feira Orgânica do Passeio Público, outras feiras, entrega de cestas, venda dos produtos no restaurante.; - Serviços disponíveis na chácara nos finais de semana e feriados (pousada, restaurante e cursos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de produtos atendendo a demanda e necessidade dos consumidores da feira, parcerias com os produtores da feira na venda, produtos processados orgânicos como geleias, molho de tomate e pão; - Serviço de turismo rural com o restaurante, pousada, visitação e trilha; - Oferta de cursos de técnicas da agricultura orgânica. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Produção de produtos orgânicos advindos da agropecuária e da agroindústria; - Serviço de turismo rural (restaurante, pousada e visita na chácara); - Certificação Orgânica Rede Ecovida e selo Orgânicos Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais e da região metropolitana tanto para insumos agrícolas, como para produtos a fim de diversificar a venda na feira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado na lucratividade na ampliação da produção e do negócio, bem como na busca pela sustentabilidade familiar.
	<ul style="list-style-type: none"> - Captação de informações e conhecimento por meio do engajamento, do desenvolvimento contínuo do relacionamento com os parceiros, e da busca por capacitação dos proprietários e dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio, investimento e planejamento focado no desenvolvimento familiar e do negócio.

FONTE: A Autora (2019).

Conforme observado, após a expansão do negócio e as mudanças ocorridas entre 1999 e 2009, que resultaram no desenvolvimento e evolução, influenciaram a alteração no posicionamento da empresa. Um dos motivos das alterações foi o engajamento dos proprietários, a busca pela contínua melhoria do MODELO DA REDE voltados a construção de sinergia no relacionamento com parceiros e instituições públicas e privadas.

A sinergia é abordada em literatura como importante para o desenvolvimento de relações entre a rede de parceiros, na construção e integração de capacidades, competências e práticas (MCKAY; NEHRING, 2014; LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018), e na gestão entre produtos e serviços, e modelos de negócios (OSTERWALDER et al., 2010). Neste caso percebe-se que a motivação dos proprietários ao procurar informação e conhecimento para melhorias contínua na produção, inovação, diversificação e diferenciação do negócio, foi determinante no desenvolvimento de cooperação e parceria com os *stakeholders*.

No entanto, um dos motivos da proprietária buscar capacitação e melhoria nas relações públicas, foi o aumento de determinadas limitações e barreiras na regulamentação e certificação de produtos específicos da agropecuária. No período de 2009 a 2019 (QUADRO 18), optaram por focar nos hortifrutis, na agroindústria e no serviço de restaurante e de visita na chácara.

Essas decisões permitiram o direcionamento da atenção em outras atividades. Resultando em uma mudança estratégica de sua proposição de valor, posicionando-se como negócio de produção e comércio de produtos agroecológicos e de turismo rural. Buscando diferenciação na diversificação de oferta e na inovação de técnicas de produção, cultivo, manejo e elaboração de insumos.

QUADRO 18 - MODELO DE NEGÓCIOS 3 - RECANTO NATIVO (2009-2019)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Produção e Comércio de produtos agroecológicos e Turismo Rural	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo e elaboração de insumos para produção orgânica; - Competências gerais: relações interpessoais, comunicação, aprendizagem, engajamento e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores agrícolas de toda região, consumidores e clientes (amigos), EMATER, CPRA, Prefeitura de Campo Magro, Associações e Rede Ecovida
Trajatória e reconfiguração	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo passado de geração e geração; - Conhecimento adquirido sobre elaboração de insumos para produção orgânica; 	<ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento do modelo de rede ocorreu por meio do engajamento da proprietária buscando conhecimento por meio do estudo, bem como na iniciativa de participação em diversos projetos e ações voltadas a agricultura e ao meio ambiente.
Diversificação, inovação e diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade rural, instalações e equipamentos; - Certificação Rede Ecovida; - Agroindústria e turismo rural. 	
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relações de amizade (íntima e pessoal) e de fidelidade; - Busca por comunicar sobre os benefícios dos orgânicos para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da feira de orgânicos e aumento de produtos na região metropolitana de Curitiba; - Tipo de competição por cooperação e colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Receita vinda da comercialização de produtos agrícolas e processados orgânicos, serviço de restaurante nos domingos e feriados, e turismo rural.
<ul style="list-style-type: none"> - Feira Orgânica do Passeio Público, outras feiras, venda dos produtos no restaurante e para cestas de orgânicos; - Serviços disponíveis na chácara nos finais de semana e feriados (restaurante e cursos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de produtos atendendo a demanda da feira, parcerias com os produtores da feira na venda, produtos processados orgânicos como geleias, molho de tomate e pão; - Serviço de turismo rural com o restaurante e visitação na chácara; - Oferta de cursos de técnicas da agricultura orgânica. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> – Produção de produtos agroecológicos advindos do cultivo de hortifrutis e da agroindústria; – Serviço de restaurante e turismo rural; – Certificação Orgânica Rede Ecovida e selo Orgânicos Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> – Aquisição de recursos com fornecedores locais e da região metropolitana tanto para insumos agrícolas, como para produtos a fim de diversificar a venda na feira. 	<ul style="list-style-type: none"> – Baseado na lucratividade na ampliação da produção e do negócio, bem como na busca pela sustentabilidade familiar – Capital próprio, investimento e planejamento focado no desenvolvimento familiar e do negócio.
	<ul style="list-style-type: none"> – Captação de informações e conhecimento por meio do engajamento, do desenvolvimento contínuo do relacionamento com os parceiros, e da busca por capacitação dos proprietários e dos colaboradores 	

FONTE: A Autora (2019).

Essas mudanças relatadas entre o MN 2 e MN 3 levaram os proprietários em 2019 revisitar sua trajetória, e a chegarem a outra etapa de reconfiguração do seu negócio. Diante das dificuldades de mão de obra, tempo e questões financeiras os proprietários encontram-se em período de repensar a estrutura e o modelo de gestão.

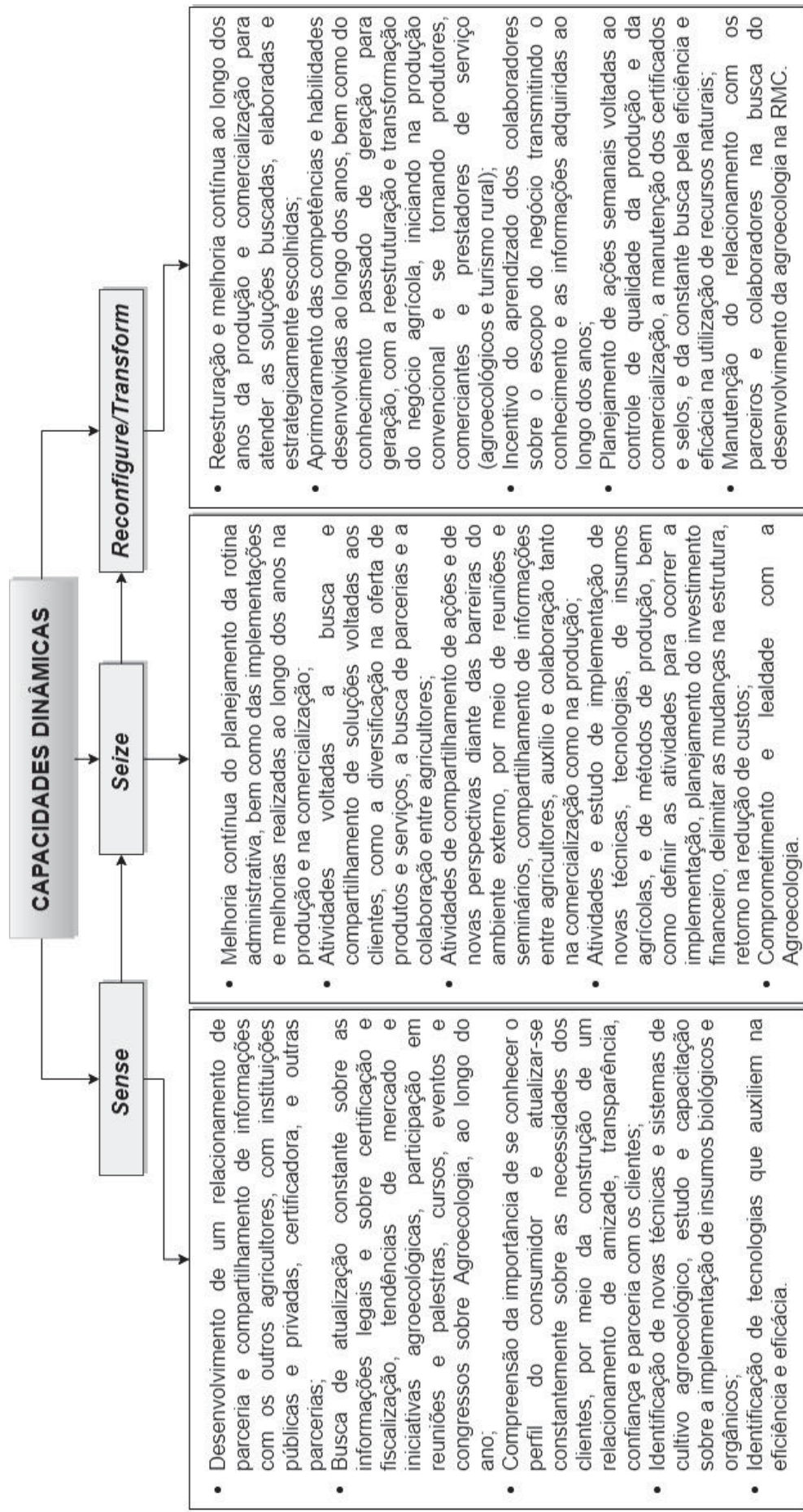
Esta reconfiguração, conforme relatado pelos proprietários, têm entre os objetivos tornar mais sustentável ambientalmente e economicamente o negócio. Entre as ideias é a implementação de placas de energia solar que já está sendo planejada, iniciando com a captação de informações e conhecimento sobre este tipo de geração de energia.

Dando continuidade à análise, o próximo tópico aprofunda sobre os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas identificados neste caso.

4.2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A Recanto Nativo e a sua busca pela transformação agrícola, diversificação e integração do seu negócio com a comunidade demonstrou o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, bem como o acesso a essas capacidades em períodos de mudanças. Ações voltadas ao engajamento, as relações entre parceiros, instituições e comunidade vieram da intenção dos proprietários em desenvolver a Agroecologia local. As atividades e ações identificadas das CD foram destacadas na FIGURA 4.

FIGURA 4 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO RECANTO NATIVO



FONTE: A Autora (2020).

A capacidade de identificar e configurar oportunidades e ameaças (*sensing*) é a que mais se destaca nas falas de Sandra e Ozir. Na busca constante por aprendizado de novas técnicas e tecnologias, de oportunidades para atender e entender a demanda do mercado, dos consumidores.

Por mais que os processos não sejam documentados ou formalizados, as rotinas e atividades descritas e realizadas pelos produtores assemelham-se aos processos de captação de informação e conhecimento, oportunidades, e reconhecimento das ameaças apresentados na revisão de literatura (QUADRO 8, p. 51).

A capacidade de capturar e apreender oportunidades é perceptível principalmente na preocupação dos proprietários em refinar a estrutura, as atividades, as ações, os processos e rotinas buscando atender da melhor forma seus clientes e parceiros.

As etapas iniciais deste processo ocorreram conforme as oportunidades surgiam e as competências pessoais eram acessadas para o desenvolvimento, como pode ser verificado no trecho de fala:

[...] aí é que nasce o turismo rural e eu entro na área de... de alimentação com o restaurante... porque todo esse povo ia para minha casa... eu não conseguia mais ter privacidade... aí montamos um quiosque aqui de capim... tem as fotos... aonde tinha uma cozinha de madeira simples... para a gente fazer a comida para o pessoal... para esse pessoal que vinha... aí que nasceu a... a linha do turismo... rural... a linha da agri... de alimentação né... mas quando a gente já fundou a agricultura orgânica... quando começou a sobrar tomate... como eu sou neta de italiano também... eu já sabia fazer molho... fazer geléia... eu fazia... mexia muito com coisas que a vó me ensinou [...] (E1).

Neste trecho também é possível verificar a integração do conhecimento passado de geração para geração, um dos processos de gestão do conhecimento apontado por Teece (2007), afirma que a combinação de um conhecimento externo com os conhecimentos internos empresariais é especialmente importante em negócios onde sistemas e redes estão presentes.

Ainda, verifica-se que a agroindústria surgiu da busca por utilizar o máximo possível os recursos, reaproveitando as sobras dos produtos o que corrobora com os Elementos da Agroecologia e dos Negócios Agroecológicos (QUADRO 5, p. 40).

No início a diversificação de produtos e serviços foi ocorrendo conforme a demanda como relatado pela proprietária, mas Sandra e Ozir descrevem que desde o início foram visualizando as limitações, desafios e obstáculos e buscando soluções, seja na ampliação do restaurante, no desenvolvimento do turismo rural, bem como na decisão de desativação da pousada. Referente a diversificação e ampliação do negócio é relatado pelos proprietários:

Nós fomos abrindo muito... muito leque né... ((inaudível))... agroindústria... e a feira [...] (E2).

Mas era uma forma de trazer o cliente... porque não tinha cliente... então na Alemanha tinha um sistema diferente... entrega... do cliente comprar na propriedade... meu sonho era transformar isto daqui e o cliente vir aqui... e atingi o objetivo... mas custou caro para gente... o cliente vem aqui... a concorrência lá fora é grande... ele não vai vir aqui só para colhê verdura... tinha que ter outras fontes... para que ele viesse né... então tinha que pensar em outras alternativas também [...] (E1).

No trecho acima visualiza-se o aspecto da competitividade, a qual foi se alterando e crescendo com o passar dos anos. Dentre os negócios da região foram um dos primeiros a ofertar o turismo rural.

O refino e delineamento do Modelo de Negócio foi ocorrendo concomitantemente. O planejamento financeiro e administrativo, bem como o burocrático legal e fiscal se tornaram essenciais para a organização de cada braço do negócio agroecológica. As barreiras e dificuldades existentes foram uma das motivações de Sandra buscar capacitação por meio dos estudos em gestão pública.

A capacidade de reconfiguração ou de transformação é identificada desde o início, na busca pela transição agrícola, de ir além do modelo de subsistência, e de buscar aprimorar o negócio, bem como desenvolver habilidades e integrar a comunidade e a família.

A preocupação com as barreiras, o constante acesso às informações de legislação e regulamentação por meio do engajamento com instituições públicas, bem como das iniciativas de reuniões e mobilizações com outros produtores e agricultores. Faz parte da gestão de conhecimento e integra atualmente os ativos da empresa referente aos conhecimentos e habilidades técnicas da produção orgânica.

Foi relatada também a busca por promover o desenvolvimento de habilidades, e a aprendizagem dos funcionários e estagiários. Anteriormente ao início dos trabalhos, principalmente dos estagiários, a proprietária busca transmitir o conhecimento sobre o processo de produção, o negócio e a agroecologia como um

todo. Além disso, demonstra a preocupação com a integração dos colaboradores, bem como a saúde e bem-estar.

Por fim, a etapa que se encontram em 2019 é a de *cospecialization*, onde buscam adequar a estratégia voltada a sustentabilidade integrando os aspectos ambientais e econômicos, a fim de manter o valor e propósito do negócio (TEECE, 2007).

No próximo tópico apresenta-se a continuação da análise e descrição do caso com foco no objetivo de verificar as possíveis inovações que ocorreram ao longo dos anos.

4.2.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

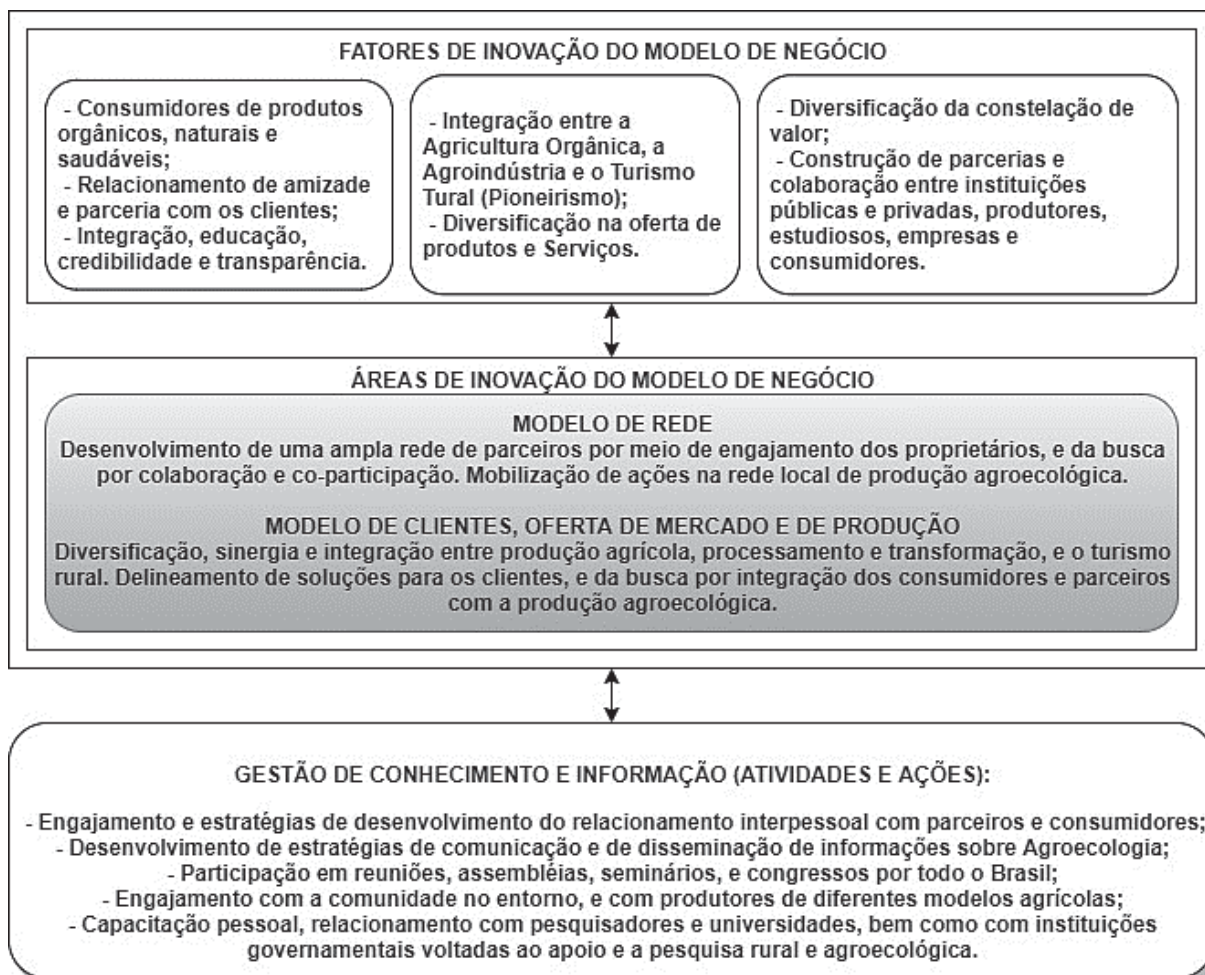
Além de serem um dos pioneiros na produção orgânica, a evolução do negócio ocorreu por meio da construção da rede de parcerias, e do engajamento dos proprietários, com intuito de aprimorar o processo de conhecimento e informação, e de relacionamento. Auxiliando o desenvolvimento de práticas inovativas voltadas às técnicas agrícolas e ao desenvolvimento de competências centrais, bem como a diversificação do modelo de negócios.

Essas ações, atividades e práticas assemelham-se as relacionadas a inovação na arquitetura de valor, que se referem a exploração de novas aplicações e combinações da base de recursos e competências da empresa ou dentre sua rede de parceiros (SPIETCH; SCHNEIDER, 2016). A criação de valor vinda da rede de parcerias, e da construção de relacionamento e exploração dos recursos internos e externos, de conhecimento e informação, são aspectos da ligação entre a inovação aberta e a mudança nos Modelos de Negócios (FOSS; SAEBI, 2017).

Além disso, outro aspecto de inovação identificado, foi o surgimento de uma *spin-off*, ou seja, a transformação de uma atividade específica em um negócio independente, assumindo a responsabilidade comercial e administrativa desta função (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). A filha dos produtores a partir da visualização da trajetória de sucesso dos pais, e do acúmulo de atividades no negócio familiar, identificou a oportunidade de iniciar empresa própria de cestas orgânicas on-line. Mantendo-se como parceira comercial da Recanto Nativo. Contrastando com o conceito de *Spin-offs* como iniciativas empresariais que se desenvolvem dentro de

uma empresa já estabelecida, e se tornam um negócio separado devido a percepção do valor oculto do empreendimento (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008).

FIGURA 5 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS RECANTO NATIVO – RECANTO NATIVO



FONTE: A Autora (2020).

A Inovação do Modelo de Negócios da Recanto Nativo foi delineada baseada no desenho conceitual (FIGURA 3, p. 56), e é representada pela FIGURA 5.

Como é possível verificar as áreas de Inovação do Modelo de Negócio se referem ao modelo de rede e aos modelos de clientes, de oferta de mercado e de produção. Ocorreram alterações nos três componentes propostos por Wirtz et al. (2016): estratégico, de cliente e mercado e o de criação de valor.

Essas alterações tiveram como suporte ações e atividades do processo de coletar, avaliar, validar e combinar conhecimento e informação referente as dimensões macro e micro ambientais (WIRTZ; DAISER, 2017).

Entre as dimensões macro que impulsionaram a evolução e as alterações no MN, com base no desenho conceitual (FIGURA 3, p. 56), estão as mudanças no mercado, com o crescimento da oferta de produtos orgânicos em outros estabelecimentos da região, bem como o número de feiras e produtores; os problemas regulatórios e barreiras na concessão de alvarás e certificações ocasionando a alteração no modelo de oferta de mercado; e o surgimento de novos insumos biológicos e tecnologias para a produção.

Das dimensões micro destacam-se as mudanças na necessidade do cliente (diversificação, educação, comunicação, proximidade, confiança e credibilidade); a falta de mão de obra; o aumento da competitividade; e as mudanças na dinâmica do negócio. Das motivações iniciais de desenvolvimento do negócio e da família identifica-se o atingimento dos objetivos dos proprietários. Porém, ainda há barreiras a serem ultrapassadas como as questões de mão de obra no ambiente rural, o realinhamento das estratégias e da gestão de cada divisão do negócio.

Adiante, é apresentada a descrição, relato e análise do segundo caso.

4.3 BANANA TAVARES

A produção agrícola da família Tavares iniciou sua comercialização entre os anos de 1988 e 1989. O proprietário Ezequiel Tavares iniciou a produção de bananas orgânicas com foco de vendas apenas para os vizinhos. A expansão da produção e comercialização iniciou-se com a motivação de outros atores: produtores de orgânicos do entorno e o proprietário do antigo restaurante Green Life situado no centro de Curitiba.

Além destes incentivos, a Prefeitura de Adrianópolis e principalmente os órgãos Emater e Embrapa influenciaram a história dessa produção, tanto com auxílio técnico como de parceria em pesquisa. A opção por plantar sem o uso de agrotóxicos veio do desconhecimento sobre as técnicas e uso destes insumos químicos. Ou seja, a opção pela agricultura orgânica surgiu ao acaso. Relatam também que deram continuidade a produção agroecológica pelas histórias que ouviam na época sobre problemas de saúde relacionados aos agrotóxicos. Outro grande influenciador foi a possibilidade de expansão e adequação do preço na venda, o que tornou o negócio lucrativo.

Atualmente a produção trabalha com três canais de distribuição a feira do Passeio Público, a venda por internet nos sites de parceiros (cestas de orgânicos), e a entrega para o Programa Nacional de Alimentação Escolar por meio da Cooperativa de Agricultores Orgânicos e de Produção Agroecológica (COAOPA), e em mercados da região. Os dois filhos do proprietário trabalham com o pai na produção e venda, e são funcionários e integrantes das principais decisões do negócio. Ezequiel Tavares, como proprietário, é quem realiza as atividades e planejamento financeiro. As demais atividades administrativas, e as novas ideias, técnicas e plantios são trabalhos realizados entre os membros da família. Além disso, contam com o auxílio de dois empregados na produção, e um parceiro no sábado na feira.

Vários órgãos e instituições (governo, cooperativa, associação e pesquisa) fizeram parte do crescimento do negócio, que aos poucos foi adquirindo maquinário, certificação, novas técnicas e diversificação na produção (depois das bananas iniciaram o plantio de abacaxi, feijão e outras hortifrutis).

Com a expansão da feira de orgânicos do Passeio Público novas parcerias surgiram, e a necessidade de diversificação também ocorreu na busca por atender as demandas dos clientes e consumidores. O filho conta que muitos clientes das feiras acabam indo apenas em uma ou duas barracas pelo relacionamento criado, com isto, eles acabam comercializando produtos em parceria com outros produtores.

O relacionamento principalmente com os feirantes mais antigos é visto como parceria, e com os mais novos não foi relatado nenhum problema. Sobre as regulamentações, certificação e legislação mencionaram pontos positivos, principalmente voltados à confiabilidade dos produtos e legitimidade, trazendo benefícios tanto para os feirantes como para o consumidor.

As informações foram e são até hoje adquiridas por meio dos órgãos e instituições parceiros. Sobre a divulgação da empresa, optaram apenas para participação em conjunto com os demais feirantes na organização das redes sociais da Feira Orgânica do Passeio Público.

No próximo tópico são apresentados os três modelos de negócio da Banana Tavares delineados nesta pesquisa, os quais representam três recortes de aproximadamente dez anos entre eles definidos na análise, a fim de compreender a evolução da produção e do negócio.

4.3.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO

Conforme relato em entrevista e análise de documentos configuraram-se três Modelos de Negócio entre os anos de 1989 e 2019. O primeiro modelo apresentado no QUADRO 19 pode ser resumido como o modelo de subsistência. Como relatado a família iniciou a produção com foco em estabilidade e renda familiar. Com o auxílio das instituições públicas e privadas viram a oportunidade de desenvolvimento do negócio.

A EMBRAPA buscou a empresa para realização de pesquisa, a troca de conhecimentos auxiliou na ampliação da produção, assim como as visitas técnicas da EMATER. As parcerias levaram a diversificação de canais de distribuição encaminhando para venda na feira que iniciou no Largo da Ordem. A partir disto viram a valorização do produto orgânico, como um diferencial, que poderia auxiliar no crescimento familiar e da produção.

QUADRO 19 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - BANANA TAVARES (1989-1999)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DE REDE
Subsistência	<ul style="list-style-type: none"> - Competência central: cultivo de bananas orgânicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vizinhos, outros produtores e instituições governamentais, e a feira de orgânicos; - Iniciaram no Largo da Ordem 1988 juntamente com a Recanto Nativo.
Iniciaram a produção já com a técnica de cultivo orgânica	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo; - Propriedade rural; - Localização geográfica (clima e solo). 	<ul style="list-style-type: none"> - As parcerias surgiram por intermédio governamental, por meio de visitas técnicas de funcionários da EMATER.
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade (íntima pessoal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Neste momento não se pensava em competir no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Receita da comercialização de bananas.
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes localizados ao redor da chácara; - Primeiros produtores da feira localizada no Largo da Ordem, conseqüentemente da Feira Orgânica do Passeio Público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda apenas no entorno da chácara e início da venda na feira. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Foco apenas na produção e vendas de Bananas. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo e comercialização de bananas (início); - Aprimoramento com a certificação (IBD) e apoio institucional caracterizando a produção como orgânica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais - No início as informações vinham dos contatos realizados pelas instituições governamentais, por visitas técnicas e de parceiros interessados no produto e na produção orgânica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não havia um modelo ou planejamento, era baseado na manutenção da produção, e dos custos, e na geração de renda familiar e subsistência.

FONTE: A Autora (2019).

Do MN 1 para o MN 2 houve diversas alterações. A opção de se diferenciar no mercado com a estratégia de especialização e certificação dos produtos como orgânicos mantendo como central as bananas oportunizou o aumento da receita e da renda. Com isto, realizaram o investimento em maquinário e equipamentos para dar continuidade a ampliação do negócio. A participação dos filhos foi aumentando, ao se engajar em busca de novas técnicas e novos produtos para ofertar.

QUADRO 20 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - BANANA TAVARES (1999-2009)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DE REDE
Cultivo de bananas e frutas orgânicas	<ul style="list-style-type: none"> - Competência central: cultivo de bananas orgânicas; - Competências gerais: cultivo de hortifruti orgânicas; - Desenvolvimento de novas competências de manejo com auxílio de pesquisas da EMATER e EMBRAPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituições governamentais de apoio e pesquisa. Associações e grupos de produtores; - Relacionamentos construído na feira de orgânicos.
Expansão e adequação do preço de venda	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo; - Propriedade rural, instalações e maquinário; - Localização geográfica (clima e solo); - Certificação Rede Ecovida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceiros: EMATER, EMBRAPA, Proprietário do restaurante Green Life, Cooperativa e Associação, Certificadora, Produtores da Região Metropolitana e feirantes da Feira Orgânica do Passeio Público
Início da diferenciação e busca de valorização como produto orgânico versus convencional		

(conclusão)

COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade (íntima pessoal); - Utilização da rede de relacionamentos para expansão e fidelização dos clientes na feira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da feira de orgânicos e aumento de produtos na região metropolitana de Curitiba; - Tipo de competição por cooperação e colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Receita da comercialização de bananas por meio de diferentes canais.
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão das vendas; - Além da feira e venda para clientes locais, iniciou-se com vendas para mercados e restaurantes (com transporte próprio para entrega de mercadorias). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado de produtos "naturais", sem veneno, com foco em saúde e bem-estar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do preço pela valorização do produto orgânico.
	<ul style="list-style-type: none"> - Carro-chefe: bananas; - Diversificação de produtos, por meio da produção e de parceria comercial, atendendo a demanda e necessidade dos consumidores da feira. 	
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo e comercialização de hortifruti orgânica, com principal produto a banana; - Certificação Orgânica Rede Ecovida; - Diversificação no plantio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais e da região metropolitana tanto para insumos agrícolas, como para produtos a fim de diversificar a venda na feira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro e subsistência familiar
	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão das relações com órgãos e produtores, maior captação de informações, maior engajamento dos filhos e busca de informações para expansão do negócio e diversificação dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio.

FONTE: A Autora (2019).

A localização geográfica da cidade de Adrianópolis traz um diferencial com relação às demais cidades da RMC, pois tem um melhor clima para cultivo de frutas. Este ativo se tornou um diferencial que é explorado pela família na propriedade com o cultivo de abacaxi, limão, laranja, caqui, mamão, abacate e carambola.

O MN 2 (QUADRO 20) diferencia-se também pela mudança de certificadora, os produtores da RMC juntaram-se para trazer a Rede Ecovida para a região visando diminuição de custos, porém o que também oportunizou o aumento de atividades

colaborativas entre os produtores. Mas, diante da distância da propriedade em relação as demais cidades da RMC entre os anos de 2010 e 2019 os produtores optaram pela certificação da TECPAR, mas continuaram envolvidos com a rede de produtores.

O MN 3 (QUADRO 21) demonstra o crescimento resultante da reconfiguração do negócio e das mudanças internas. Pouco foi relatado sobre as influências do ambiente externo. As principais mudanças foram influenciadas pela oportunidade de diferenciação, pela demanda por diversificação dos produtos vendidos na feira, bem como de aumento da produção. A competição do mercado é vista pelos produtores como uma competição baseada na colaboração entre os produtores e feirantes. Além disso, veem a certificação como algo positivo, pois foi um dos fatores para o desenvolvimento do negócio.

Outra mudança refere-se ao início da distribuição de produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) ofertado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação do Ministério da Educação (FNDE, 2019).

QUADRO 21 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - BANANA TAVARES (2009-2019)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DE REDE
Cultivo de bananas e hortifruti orgânicas	<ul style="list-style-type: none"> - Competência central: cultivo de bananas orgânica; - Competências gerais: cultivo de hortifruti orgânicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituições públicas de apoio e pesquisa; - Associações e grupos de produtores; - Relacionamentos construído na feira de orgânicos.
Diferenciação e nicho de mercado de produtos naturais e orgânicos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico de produção, cultivo, manejo; - Propriedade rural, instalações e maquinário; - Localização geográfica (clima e solo); - Conhecimento de mercado e cliente; - Certificação TECPAR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura de Curitiba, Prefeitura de Adrianópolis, Certificadoras IBD, Rede Ecovida, TECPAR, COAOPA e consumidores de orgânicos.

(conclusão)

COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade (íntima pessoal); - Utilização da rede de relacionamentos para expansão e fidelização dos clientes na feira (relação de amizade com os clientes); - Início da utilização das redes sociais para divulgação e relacionamento com o cliente no final da década de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da feira de orgânicos e aumento de produtos na região metropolitana de Curitiba; - Competição por colaboração. 	<p>Receita advinda da comercialização de hortifruti orgânicas em diferentes canais</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Feira Orgânica do Passeio Público, Cestas de Orgânicos - venda online (Natureza Pura e COAOPA), escolas (PNAE e COAOPA), fornecimento para mercados da região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado de produtos "naturais", sem veneno, com foco em saúde e bem-estar - Carro-chefe: bananas; - Diversificação de produtos atendendo a demanda e necessidade dos consumidores da feira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço por diferenciação e com base nos custos da produção e comércio de orgânicos.
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo e comercialização de hortifruti orgânica, com principal produto a banana; - Certificação TECPAR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de maquinário com capital próprio para continuidade da expansão - Informações adquiridas por meio da rede de parceiros, produtores e instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro e subsistência familiar; - Utilização dos recursos próprios para investimento em maquinário e expansão do negócio. - Capital próprio.

FONTE: A Autora (2019).

Por fim, conclui-se que a principal transformação do negócio foi a saída do modelo de subsistência para um modelo de lucratividade com uma estratégia de diferenciação.

4.3.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

No desenvolvimento de capacidades foi possível identificar no caso da Banana Tavares alguns traços que corroboram com as dimensões de análise deste estudo. Estas capacidades contribuíram para o crescimento, bem como para o desenvolvimento de novas habilidades referentes ao cultivo e a gestão.

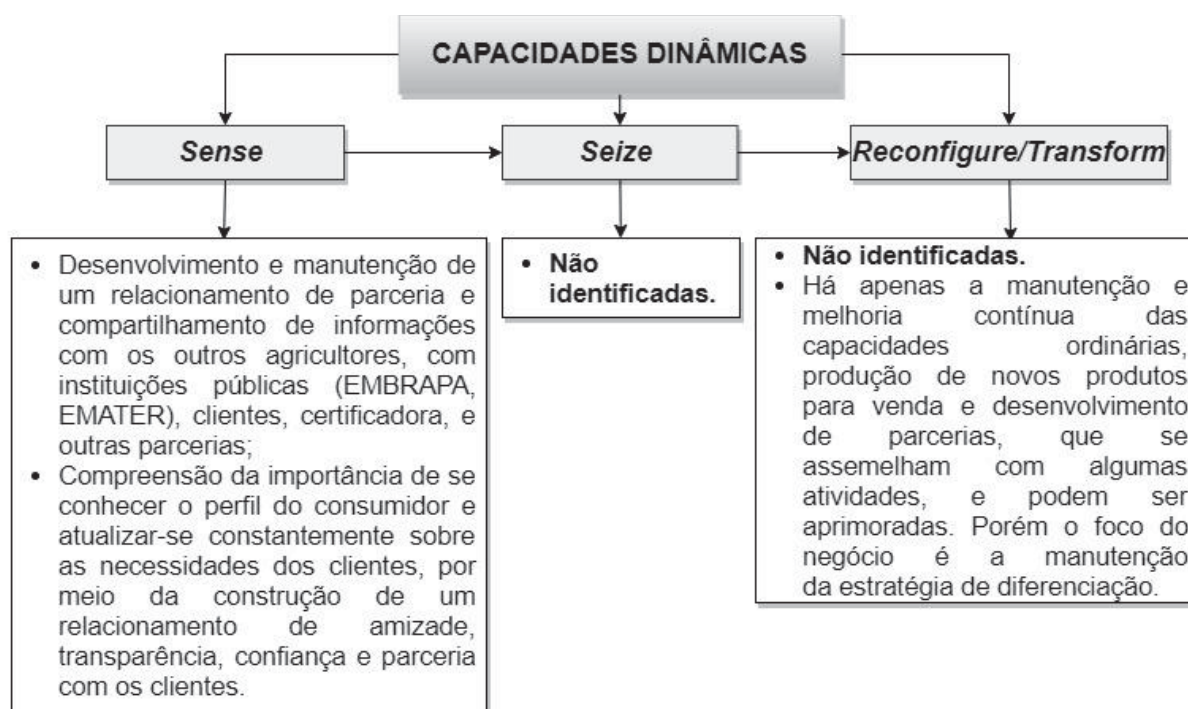
Pode-se notar que a motivação pela produção orgânica inicialmente veio da falta de conhecimento sobre a produção convencional. Assim que, tomaram conhecimento sobre a oportunidade de diferenciação e valorização da produção que estavam realizando, por meio de auxílio externo, abriram as portas para pesquisa, aprendizado, o que gerou troca de informações.

Ao longo dos anos foram desenvolvendo e mantendo as relações de parceria, pois verificaram os resultados positivos mediante as alterações que iam realizando no modelo de negócio.

Todo esse processo envolveu entre as capacidades a de reconhecimento e aproveitamento das oportunidades, a de aprendizagem sobre técnicas, certificação, comercialização e compreensão das necessidades dos consumidores, bem como a compreensão sobre o negócio, a gestão e o seu modelo estratégico.

Neste sentido, com o passar dos anos foram construindo e mantendo sua posição no mercado, desenvolvendo o negócio por meio da modernização dos processos e atividades, buscando implementar novos produtos na oferta atendendo a demanda, e promovendo o contínuo relacionamento entre produtores, instituições governamentais, consumidores e outros parceiros. Em suma, a FIGURA 6 apresenta a identificação de traços de microfundamentos das Capacidades Dinâmicas, e enfoca que a sobrevivência e desenvolvimento deste caso seguiu outros caminhos.

FIGURA 6 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO BANANA TAVARES



FONTE: A Autora (2020).

Conclui-se que o reconhecimento da estratégia de diferenciação pelos ativos e competências (propriedade rural, localização geográfica, técnicas e cultivo de frutas, desenvolvimento de parcerias em pesquisa e auxílio técnico e de gestão), e a manutenção e alinhamento de sua estrutura, processos e rotinas com o passar dos anos foram determinantes na evolução e na estabilidade do negócio no mercado.

No próximo tópico apresenta-se a análise de Inovação do Modelo de Negócio deste caso.

4.3.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

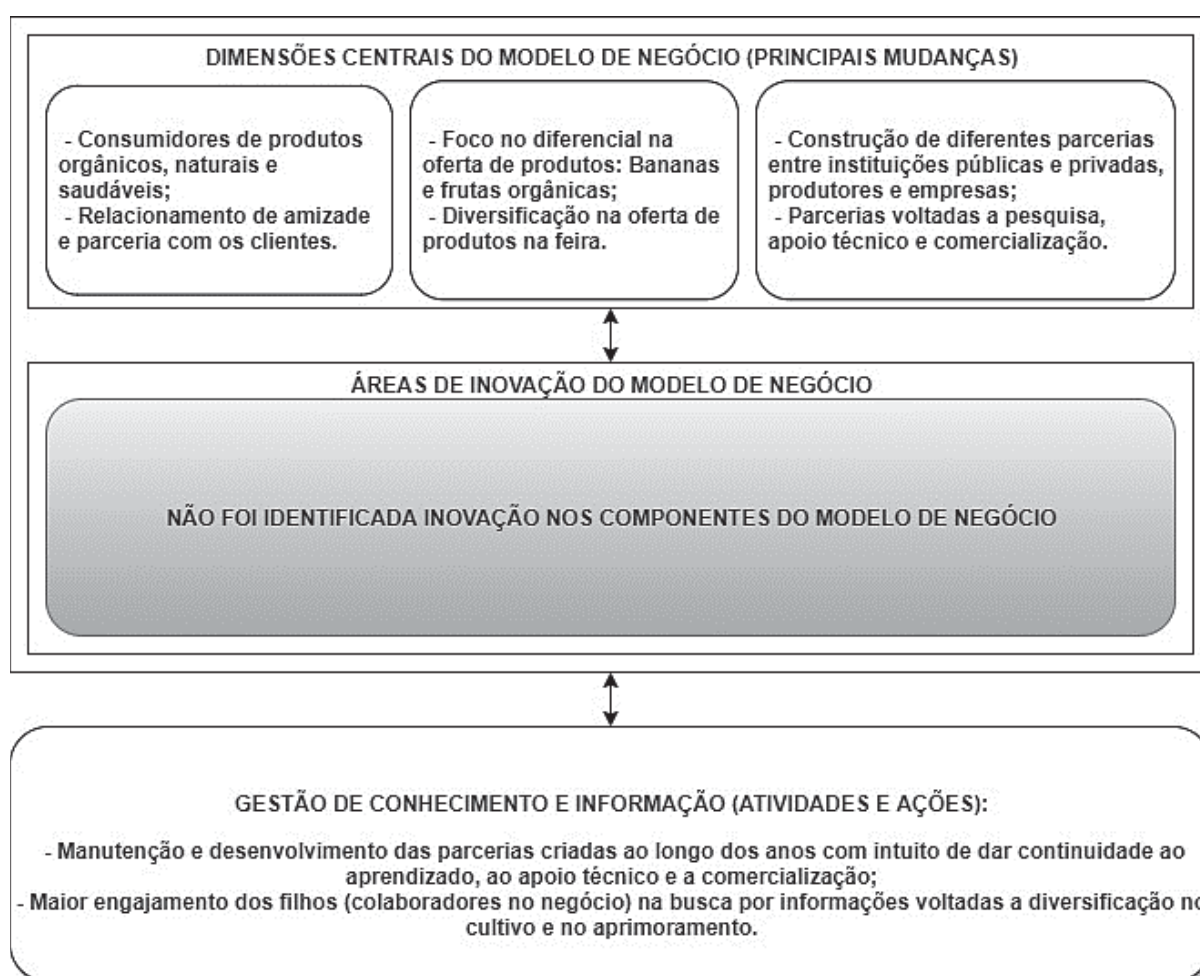
A Banana Tavares demonstrou diferentes mudanças ao longo dos anos nos componentes do Modelo de Negócio, seu desenvolvimento foi baseado no modelo estratégico de diferenciação, o qual manteve-se até 2019. Conforme o modelo integrativo de Wirtz e Daiser (2017), ao analisar essas mudanças, verifica-se que houve pouca alteração nos modelos de criação e captura de valor ao longo dos anos.

A expansão do negócio gerou necessidade de reconfiguração da estrutura e dos recursos, desenvolvimento de habilidades de cultivo e gestão. Relacionadas às

mudanças no ambiente macro e micro organizacional, porém principalmente as oportunidades que surgiram e a necessidade de acompanhamento das mudanças do mercado. Porém, para distinguir-se como um processo de evolução ou inovação, essas alterações devem afetar os componentes centrais do negócio ou seus elementos (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Apesar de terem construído com o tempo relações com instituições de apoio e pesquisa, não foi identificado um diferencial no aspecto dos processos de captação de conhecimento e informação, bem como na sinergia entre os recursos internos e externos. Outro quesito refere-se à opção pela segurança em manter a arquitetura e constelação de valor do negócio, conforme apresentado na FIGURA 7.

FIGURA 7 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO BANANA TAVARES – BANANA TAVARES



FONTE: A Autora (2020).

Em contraponto, Chesbrough (2010) aponta que o processo de Inovação do Modelo de Negócios é baseado em experimentação, tentativa e erro, e adaptação. Ao analisar na perspectiva da teoria da atividade (KUUTTI, 1996), na mesma linha da abordagem de inovação, as ações e atividades empresariais como unidades de análise podem mostrar detalhes pequenos, porém significativos das mudanças e do desenvolvimento.

As atividades da Banana Tavares demonstram ações voltadas a manutenção da estratégia. Foram relatadas poucas ações que demonstrassem um objetivo ou motivação voltada a contornar uma situação, optando por atividades básicas e seguras. Por exemplo, na diversificação da oferta de produtos escolhendo parcerias já conhecidas, ou na escolha de cultivos de outras frutas que se adaptam a região.

No próximo tópico apresenta-se a descrição e análise do terceiro caso.

4.4 ORGÂNICOS ZANCHETTA

A produção de hortifrutis orgânicos da família Zanchetta começou no início de 1990. A iniciativa veio da visualização de uma oportunidade de transformar a horta caseira em uma pequena produção comercial. A identificação da oportunidade teve início a partir da parceria com produtores da região, que incentivaram o proprietário, a comercializar o excedente de produção. As participações em feiras veio na sequência.

Com o auxílio da família, a produção cresceu e se diversificou. No início, o cultivo de caqui foi destaque, porém por questões de clima e solo – conforme percepção do entrevistado – a produção foi decaindo, devido a uma doença específica desta espécie, o que impulsionou a busca por novas técnicas de cultivo. Conforme relatado, no início eles não utilizam nenhum tipo de insumo agrícola biológico, orgânico ou da homeopatia para auxiliar a produção.

Aos poucos foram diversificando e alterando a produção para ultrapassar as barreiras sazonais, climáticas, e de certificação e regulamentação. Optaram por uma ampla variedade de oferta de produtos hortifrutigranjeiros e pela produção e comercialização de mel e de processados orgânicos, como vinho e molho de tomate.

A estrutura da chácara ampliou-se e ganhou novas instalações com a construção de estufa, câmara fria, compra de maquinário e arrendamento de outras propriedades para cultivo.

Porém, diante das limitações financeiras e da escassez de mão de obra para adequação das exigências legais e de órgãos como a vigilância sanitária, entre os anos de 2010 e 2019 a família decidiu manter apenas os hortifrutis. A produção de mel orgânico foi arrendada para um parceiro.

Conforme os demais membros da família foram seguindo outros caminhos, a produção limitou-se pela quantidade de trabalhadores. Outra barreira apontada em entrevista refere-se a questões de saúde da família. Portanto afirma estar em um momento de transição, onde necessitam repensar o negócio, a estrutura, o funcionamento, com foco primeiramente em estabilidade familiar.

Para este momento de reestruturação, um dos órgãos que os auxilia é o CPRA, que os assessora quanto às técnicas de cultivo orgânico. Conforme apontado pelo entrevistado:

[...] que nem agora eu estou com um problema no morango ali... tem que estar pesquisando o que que vai fazer... o que que vai passar... né então... tem isto também... estes dois últimos anos para gente... com a ajuda do CPRA tem sido bom [...] (E3).

Dando continuidade a descrição e análise do caso, o próximo tópico apresenta as alterações ao longo dos anos no delineamento dos Modelos de Negócio da Orgânicos Zanchetta.

4.4.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO

A produção orgânica iniciou como um modelo de subsistência. O proprietário, além de produzir de forma caseira, trabalhava como pedreiro em obras na região. Anteriormente a isto, eles abandonaram a vida urbana e decidiram abraçar à atividade rural a fim de estruturar e montar um negócio do setor pecuário (granja de integração), o qual não se concretizou por barreiras políticas e econômicas da época.

Porém, o conhecimento prévio adquirido motivou os proprietários e sua família a estruturar o então novo negócio de produção e comercialização de hortifrutigranjeiros orgânicos.

Entre as parcerias iniciais estão a EMATER como órgão governamental de apoio, e a Associação de Agricultura Orgânica do Paraná (AAOPA), a qual auxilia na distribuição de produtos em diferentes canais.

QUADRO 22 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (1990-2000)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Subsistência	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: conhecimento técnico de plantio (filhos de agricultores e horta urbana); - Competências em geral: experiências profissionais e no desenvolvimento de negócio agropecuário; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de relacionamentos composta por produtores de orgânicos de Campina Grande do Sul e da RMC, feirantes e instituições
A trajetória da agricultura orgânica iniciou da produção caseira e se desenvolveu com a identificação de oportunidade de negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade rural; - Conhecimento técnico de plantio caseiro (sem o uso de agrotóxicos) e o de criação de aves; - Certificação IBD. 	<ul style="list-style-type: none"> - AAOPA (Associação de Agricultura Orgânica do Paraná) e EMATER.
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação com o clientes de fidelização, amizade e comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores e feirantes da RMC; - Relação de colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Receita da comercialização de hortifrutigranjeiros, processados e mel orgânicos em feira livre.
<ul style="list-style-type: none"> - Início na feira no Largo da Ordem por meio colaboração com outro produtor, depois passaram para a Feira Orgânica do Passeio Público com barraca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado pequeno com poucos produtores, o qual foi crescendo ao poucos juntamente com os consumidores. - Principal produto: Caqui; - Outros hortifrutigranjeiros, processados diversos e mel. 	<ul style="list-style-type: none"> - O crescimento impactou na autonomia financeira mobilizando a família para trabalhar em colaboração com o proprietário.
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Agricultura orgânica; - Certificação IBD. 	<ul style="list-style-type: none"> - No início não utilizaram nenhum tipo de insumo agrícola. - As informações foram adquiridas por meio da relações interpessoais com parceiros, produtores e instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistência familiar, autonomia e de crescimento; - Capital próprio. - No início não havia planejamento de custos, este planejamento ocorreu com o tempo, com influência de instituições com o CPRA e a certificadora.

FONTE: A Autora (2019).

A principal diferença entre os dois modelos é que o aproveitamento das oportunidades por meio das parcerias que foram surgindo, e o reconhecimento de uma possibilidade de aumento de renda proporcionou uma nova visão para a produção. A visão de negócio, e não mais de horta caseira, alterou substancialmente o modelo estratégico, reconhecendo a agricultura orgânica, e tratando-a como seu diferencial competitivo.

Durante os períodos 1990-2000 (QUADRO 22) e 2000-2010 (QUADRO 23), diversas alterações foram necessárias, como novas parcerias, aumento da propriedade rural, necessidade de mão de obra, construção de novas estruturas e aquisição de maquinário.

QUADRO 23 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (2000-2010)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DE REDE
Agricultura orgânica	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: conhecimento técnico de plantio (filhos de agricultores e horta urbana); - Competências em geral: experiências profissionais e no desenvolvimento de negócio agropecuário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores de orgânicos de Campina Grande do Sul e da RMC, feirantes; - Certificadoras, associações, pesquisa e apoio; - Relacionamento com a comunidade ao entorno.
Desenvolvimento do negócio de produção de orgânicos (diversificação e ampliação do plantio)	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade rural, instalações e maquinário; - Conhecimento técnico de plantio e criação de aves; - Processamento e produção de mel; - Certificações Rede Ecovida, IMO e ECOCERT (foram alterando ao longo dos anos). 	<ul style="list-style-type: none"> - AAOPA (Associação de Agricultura Orgânica do Paraná), APA (Associação de Apicultores), CPRA e EMATER.
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação com o clientes de fidelização, amizade e comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado e do número de produtores e feirantes, maior competição e demanda dos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Receita da comercialização de hortifrutis orgânicas, produtos processados e mele em diferentes canais de venda.
<ul style="list-style-type: none"> - Feira Orgânica do Passeio Público, venda de produtos para parceiros e distribuição para o PNAE por meio da AAOPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigências do consumidores na diversificação e qualidade dos produtos; - Início das barreiras de certificações e alvarás para produção e processamento de produtos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Principal produto: Caqui; - Outros hortifrutigranjeiros, processados diversos e mel. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Agricultura orgânica e processo de hortifrutigranjeiros; - Produção de mel; - Certificação Rede Ecovida, IMO e ECOCERT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores locais de insumo agrícola, compras de hortifrúteis com parceiros para revenda 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do negócio e aumento da renda familiar; - Capital próprio.
	<ul style="list-style-type: none"> - As informações foram adquiridas por meio da relações interpessoais com parceiros, produtores e com instituições, com destaque do CPRA. 	

FONTE: A Autora (2019).

O que pode se notar na mudança dos primeiros MN para o NN3 (QUADRO 24) é a redução do portfólio de oferta de produtos com o tempo. Entre os principais obstáculos que determinaram essa decisão estão a regulamentação do setor, a disponibilidade de capital e de mão de obra para dar continuidade ao desenvolvimento.

QUADRO 24 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - ORGÂNICOS ZANCHETTA (2010-2019)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Agricultura Orgânica	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: conhecimento técnico de plantio (filhos de agricultores e horta urbana); - Competências em geral: experiências profissionais e no desenvolvimento de negócio agropecuário; conhecimento do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores de orgânicos de Campina Grande do Sul e da RMC, feirantes; - Certificadoras, associações, pesquisa e apoio; - Relacionamento com a comunidade ao entorno.
Momento de transformação e de mudanças do negócio (queda na produção, desafios com mão de obra, desafios familiares)	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade rural, instalações e maquinário; - Conhecimento técnico de plantio, processamento e produção de mel, conhecimento do mercado e do negócio; - Certificação Rede Ecovida. 	<ul style="list-style-type: none"> - A principal instituição parceira no momento é o CPRA, além da certificadora (Rede Ecovida).

(conclusão)

COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
– Relação com o clientes de fidelização, amizade e comunicação.	– Crescimento do mercado e do número de produtores e feirantes, maior competição e demanda dos consumidores	– Receita da comercialização de hortifrúteis orgânicos na feira e para parceiros.
– Feira Orgânica do Passeio Público, venda de produtos para parceiros e distribuição para o PNAE por meio da AAOPA (até início de 2019)	– Contínua demanda por diversificação qualidade dos produtos; – Barreiras de certificações e alvarás para produção e processamento de produtos (mel e agroindústria).	
	– Produção e comercialização de hortifrúteis.	
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
– Agricultura orgânica; – Certificação Rede Ecovida.	– Fornecedores locais de insumo agrícola, compras de hortifrúteis com parceiros para revenda.	– Subsistência familiar; – Capital próprio.
	– Captação de informações por meio das relações interpessoais com parceiros, produtores e com instituições, com destaque do CPRA.	

FONTE: A Autora (2019).

As dificuldades de gestão também apareceram, e mesmo com o auxílio do CPRA, a falta de tempo, de conhecimentos gerenciais e de mão de obra dificultam o planejamento financeiro e custos, como captação de recursos para dar continuidade as alterações necessárias.

Quem auxiliou o proprietário, em toda trajetória, a realizar o planejamento semanal da produção, e principalmente as atividades administrativas foi um de seus filhos. Porém, logo nos primeiros anos do negócio o filho formou-se em Educação Física e se tornou professor concursado na escola da região do entorno da chácara. Com isto, concilia o trabalho como professor com as atividades do negócio da família.

Outra motivação da opção por diminuir a produção foi o final da parceria com a AAOPA na distribuição para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). No ano de 2019 passaram a contar com um único canal de distribuição a Feira Orgânica do Passeio Público, vendendo para outros feirantes e em barraca própria.

No próximo tópico, descrevem-se as Capacidades Dinâmicas observadas na Orgânicos Zanchetta.

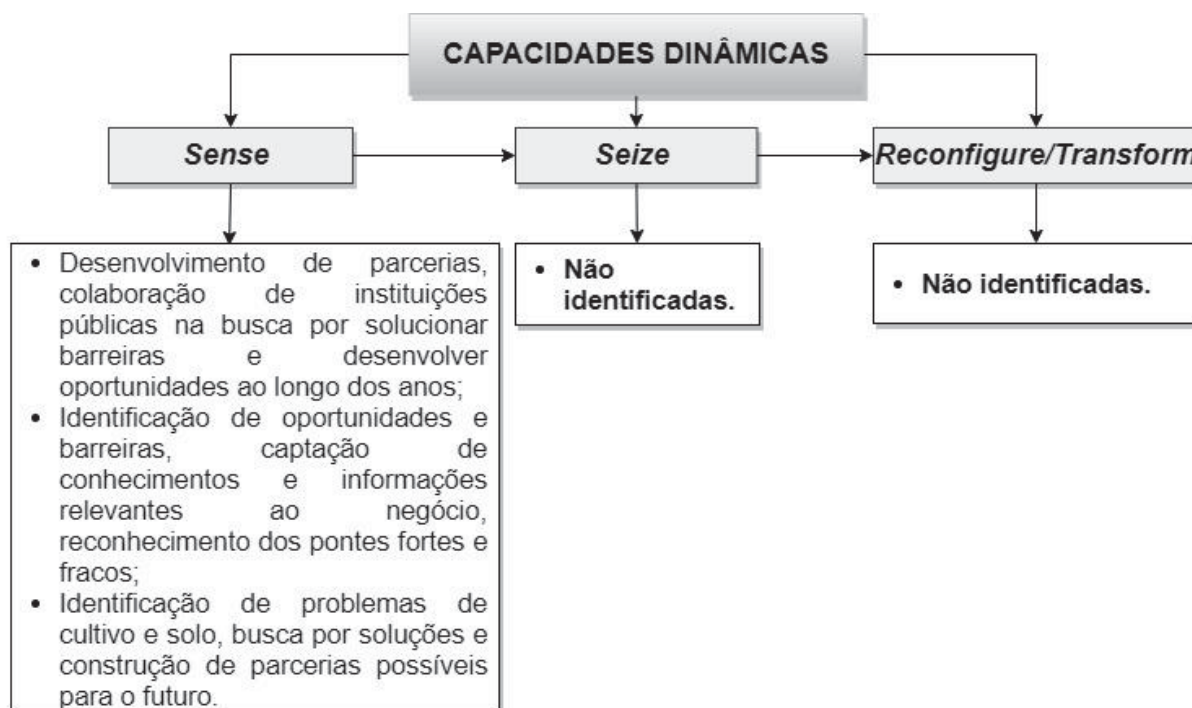
4.4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O reconhecimento e a detecção das limitações e barreiras são elementos essenciais no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007). A etapa de transição do negócio da Orgânicos Zanchetta pode contar com o acesso ao aprendizado, a informações e conhecimentos adquiridos nos anos de produção. Porém, os problemas os conduziu para uma fase de encolhimento.

Durante a trajetória é possível notar pouca transformação de informações, competências e conhecimento em ações e atividades que buscassem aprimorar o negócio. Apesar disso, a escolha por essa contenção veio da necessidade em se buscar sustentar seu principal canal de distribuição: a feira. Essa contração marca o início de uma modificação e realinhamento do negócio.

O entrevistado relata que vêm refletindo sobre a trajetória familiar na produção orgânica, e analisando os aspectos positivos e negativos, desde o início de 2019, advindos da mudança, bem como identificando habilidades e competências a ser aproveitadas, como: a definição de trabalhar com uma das competências centrais da produção – o plantio de frutas; e a modificação do modelo de rede e parcerias atuais buscando novas oportunidades. De forma sintética, a análise dos microfundamentos das Capacidades Dinâmicas deste caso é representado pela

FIGURA 8 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO ORGÂNICOS ZANCHETTA



FONTE: A Autora (2020).

Apesar da identificação dos aspectos necessários para o contínuo desenvolvimento organizacional, a combinação de atividades, rotinas e processos foram interrompidas pelos obstáculos administrativos, dificultando o desenvolvimento de capacidades *seizing* ou de apreensão de oportunidades (TEECE, 2007; LEIH; LINDEN; TEECE, 2014).

No próximo tópico é abordada a Inovação do Modelo de Negócio da Orgânicos Zanchetta.

4.4.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

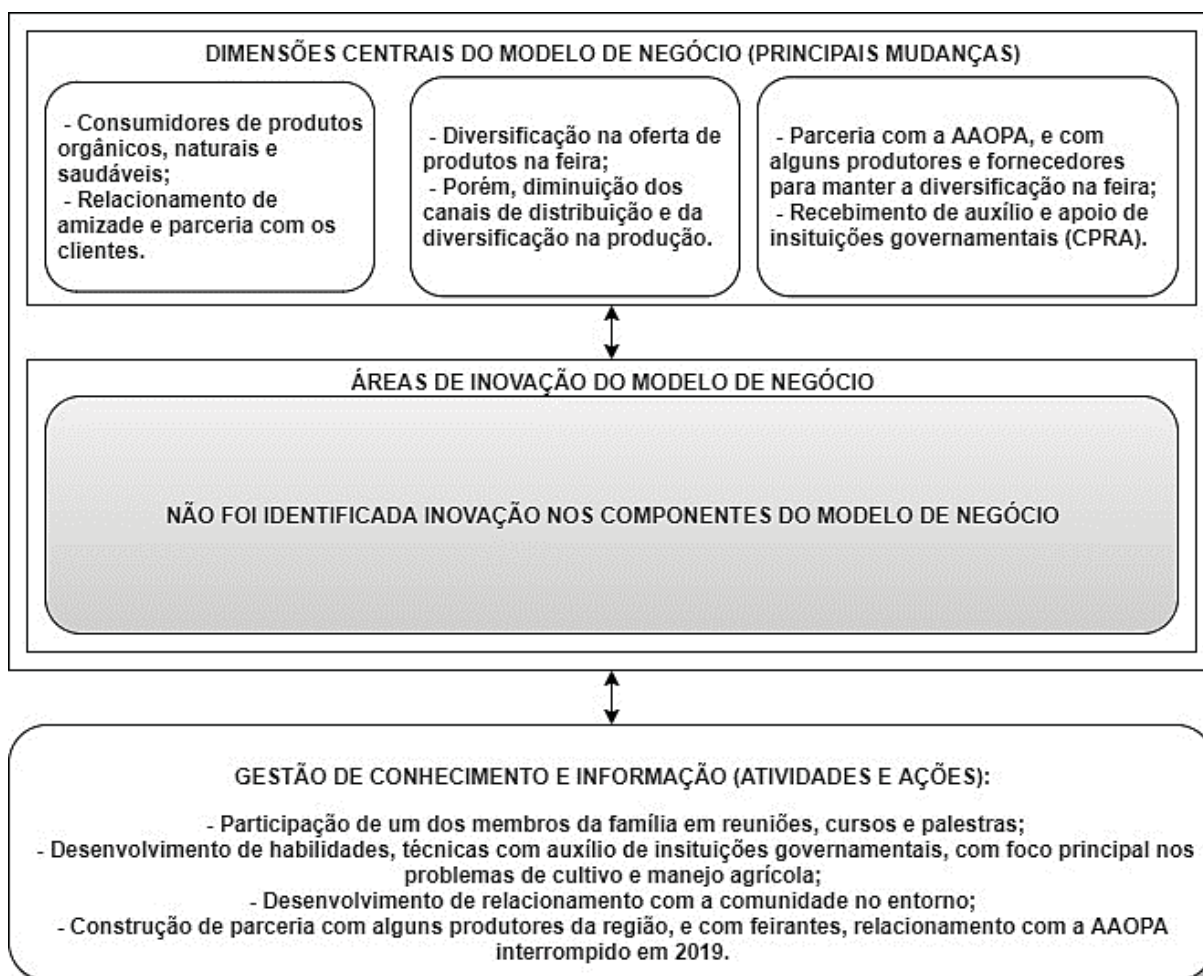
Não foram identificadas possíveis inovações nos componentes dos Modelos de Negócios neste caso. Apesar das modificações realizadas ao longo dos anos houve dois períodos diferentes, o primeiro foi o de desenvolvimento de um modelo de subsistência para um modelo de lucratividade, onde obtiveram o aproveitamento de oportunidades, porém não se diferenciando da concorrência.

O outro período foi o de contenção, que acarretou modificações e a volta para um modelo de subsistência familiar. Com isto, mantendo apenas o principal canal de

distribuição buscando autonomia financeira, para que, adiante, possam ser delineados os próximos passos da produção de orgânicos da família.

Neste sentido, não foram identificadas interligações entre os processos de gestão de conhecimento e informações com as alterações nos componentes centrais dos Modelos de Negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010; WIRTZ; DAISER, 2017), conforme demonstra-se na FIGURA 9 **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

FIGURA 9 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA ORGÂNICOS ZANCHETTA



FONTE: A Autora (2020).

As principais dimensões ambientais citadas que influenciaram o negócio foram o aumento das exigências legais e regulatórias, os problemas de solo e cultivo, os obstáculos administrativos, e o aumento da competitividade em toda a RMC.

Porém, muitas das modificações realizadas no negócio foram ocorrendo ao acaso. Apesar de terem iniciado o desenvolvimento de capacidades diante de

algumas dessas mudanças internas e externas, o que se conclui é que as barreiras e limitações os levaram a um encolhimento do negócio.

Outro aspecto está no Modelo de Rede, que ao comparar com seus pares visualiza-se pouca atenção dada a construção de parcerias e redes que resultem em uma constelação de valor. O que pode ser um dos possíveis precedentes da interrupção do desenvolvimento do Modelo de Negócio. A colaboração e a parceria são elementos de estratégia centrais para geração de inovação no *framework* das Capacidades Dinâmicas, bem como da Inovação do Modelo de Negócios (LEIH; LEIDEN; TEECE, 2014).

Na próxima seção é relatado, descrito e analisado o Celeiro Vieira.

4.5 CELEIRO VIEIRA

A Celeiro Vieira iniciou sua produção orgânica pela idealização do produtor rural Lourival Vieira, filho de agricultores que cresceu na produção convencional. Após casar-se e ter filhos começou a repensar o método de produção no qual cresceu trabalhando. Preocupado com a saúde familiar buscou sempre priorizar os alimentos livres de compostos químicos que utilizavam na produção. Esta preocupação, segundo ele, influenciou sua decisão na busca pela transição agrícola em sua propriedade. Entre os anos de 1990 e 2000 o produtor buscou compreender melhor a produção agrícola sustentável, em específico a orgânica.

Após o tempo de aprendizagem sobre a produção e do preparo do solo, em 2000 iniciou definitivamente a produção orgânica em sua propriedade. Entre os produtores agroecológicos que estreitou relações desde o início foram Sandra e Ozir (Recanto Nativo). Com isto, assim que a colheita começou a dar resultados iniciou as vendas na Feira Orgânica do Passeio Público.

O principal produto era o morango, o qual em sua primeira produção resultou na colheita de mil pés. O incentivo de investir na produção veio de um membro da EMATER. Aos poucos, a propriedade foi crescendo, e após três anos na feira foi construída a primeira estufa elaborada pelo próprio produtor e familiares. Esse conhecimento técnico de construção civil veio a ser reutilizado mais tarde, na construção também da agroindústria.

Conforme a concorrência e demanda foram crescendo, os proprietários foram buscando desenvolvimento, crescimento e formalização de seus processos. Assim

que as oportunidades foram aparecendo e outros familiares foram entrando na produção orgânica em propriedades no entorno, o proprietário juntamente com sua irmã e o padraсто de sua esposa decidiram formalizar uma parceria na produção de hortifrutis, centralizando as atividades de venda para Lourival e sua esposa que já tinham o conhecimento.

Após alguns questionamentos de outros parceiros e participantes da Rede Ecovida, decidiram juntamente com o sindicato realizar um contrato formalizando o funcionamento da comercialização e parceria entre as produções. O entrevistado elenca os benefícios dessa decisão: rotatividade de plantio nas terras, aproveitamento das competências centrais de cada produção na venda, no planejamento de preços e custos, na habilidade de cultivo e manejo de determinado hortifrutí, e na parceria nas atividades da produção.

No próximo tópico, aborda-se a produção da Celeiro Vieira a partir da análise dos Modelos de Negócio e suas alterações ao longo dos anos.

4.5.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO

O primeiro Modelo de Negócio, apresentado no QUADRO 25, refere-se à etapa de transição da agricultura convencional para a agricultura orgânica, e os processos, ações e competências subjacentes.

QUADRO 25 - MODELO DE NEGÓCIO 1 - CELEIRO VIEIRA (1990-2000)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Agricultura convencional e Subsistência	<ul style="list-style-type: none"> – Competências gerais: conhecimento técnico de agropecuária; – Competências centrais: dentre elas foi destacada a produção de fubá. 	<ul style="list-style-type: none"> – Produtores da região (Almirante Tamandaré).
Transição agrícola sustentável e transformação do negócio familiar	<ul style="list-style-type: none"> – Propriedade rural; – Conhecimento técnico transmitido de geração para geração. 	<ul style="list-style-type: none"> – Associação informal de produtores.

(conclusão)

COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
– Relação de amizade (íntima pessoal).	– Produtores da região colaboração por meio de associação.	– Receita da comercialização de produtos diversos da agropecuária.
– Vendas no entorno de Almirante Tamandaré e para rede de mercado via associação de produtores.	– Estrutura pequena e regional de mercado. – Produtos diversos de agropecuária.	
COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
– Agricultura convencional; – Produção agropecuária diversa e transformação de produtos agrícolas (ex.: fubá).	– Fornecedores locais. – Captação de informações com outros produtores e instituições governamentais; – Esse período marcou o início da busca pela transição agrícola sustentável por meio da busca por conhecimento, informações em cursos e com outros produtores.	Modelo simples baseado na subsistência

FONTE: A Autora (2019).

O que se pode notar na transição entre o MN 1 e MN 2 (QUADRO 26) é que algumas competências e conhecimentos da agricultura, passada de geração para geração mantiveram-se e auxiliaram no desenvolvimento para a agricultura alternativa. Além disso, verifica-se que há uma evolução entre o modelo básico de subsistência para um modelo de desenvolvimento do negócio e das parcerias em família.

QUADRO 26 - MODELO DE NEGÓCIO 2 - CELEIRO VIEIRA (2000-2010)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Agricultura Orgânica	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: produção de morangos; - Competências em geral: produção de hortifrutis orgânicos, e relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituições governamentais de apoio e pesquisa (EMATER); - Associações, cooperativas e grupos de produtores, feirantes e consumidores da RMC.
Transição agrícola sustentável	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade rural, instalações e maquinário; - Conhecimentos técnicos transmitidos de geração para geração; - Parceria familiar na produção e comercialização; - Maquinário (trator); certificação Rede Ecovida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura de Curitiba, Prefeitura de Almirante Tamandaré, Certificadoras Rede Ecovida, cooperativa COAOPA, associação ACOPA de Almirante Tamandaré, e consumidores de orgânicos.
Negócio agroecológico com foco no sabor e na saúde alimentar		
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade (íntima pessoal) e fidelização de clientes por meio das feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado, aumento de produtores da região e de diversificação na oferta de produtos da feira; - Consequente aumento da competitividade, mas também da colaboração entre os produtores e os feirantes 	<ul style="list-style-type: none"> - A receita da comercialização dos hortifrutis orgânicos é dividida entre os quatro produtores parceiros do negócio conforme contrato prévio, que especifica qual hortifruti cada parceiro cultiva; - Os preços e outros fatores como aprimoramento e investimentos para geração de receita são planejados com a participação de todos.
<ul style="list-style-type: none"> - Três feiras orgânicas na cidade de Curitiba (quarta-feira - EMATER e Praça do Expedicionário - e sábado no Passeio Público); - Distribuição de produtos para os programas PNAE e PAA, e por meio da Cooperativa COAOPA. 		

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo de hortifruti orgânica; - Certificação Ecovida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais (insumos agrícolas); - Financiamento de trator. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio e de terceiros. Financiamento de custeio e maquinário; - O modelo de capital e financeiro diferenciado e registrado em contrato é realizado por meio de parceria entre quatro proprietários e produtores, com a centralização em um dos proprietários na comercialização e administração dos recursos. - A estrutura de custos e despesas é baseada em estudo realizado pela família da porcentagem aproximada de custos fixos e variáveis com a produção e a comercialização; - A responsabilidade dos custos e despesas é de responsabilidade administrativa de um dos parceiros.
	<ul style="list-style-type: none"> - A captação de informações é realizada por meio de participação em cursos, palestras, seminários das instituições parceiras, bem como na troca de informações entre os produtores locais, feirantes e outros parceiros. 	

FONTE: A Autora (2019).

Destaca-se no desenvolvimento dos MN as competências desenvolvidas ao longo do tempo no planejamento de custos e precificação, bem como no planejamento financeiro, foi sendo adaptada conforme a dinâmica de mercado e novas parcerias foram sendo desenvolvidas. Isto é perceptível na fala do proprietário:

[...] se alguém deixar algum produto para mim vender ou eu comprar em consignação eu sei que vinte por cento é custo daí o resto a gente consegue lucrar... na feira daí na na produção lá a gente estipula que no mínimo também é vinte por cento... ou mais da produção é até mais... chega até um::: ... trinta e cinco por cento assim... depende do produto também [...] (E5).

As principais alterações entre o MN 2 e MN 3 (QUADRO 27) estão no aumento de canais de distribuição, como a participação no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) promovido pelo Ministério de Cidadania com objetivo de promover a inclusão produtiva rural. Bem como, na diversificação da oferta de produtos com a construção da agroindústria e a aquisição do moinho. Foi possível visualizar o

resultado dessas alterações na comercialização, na vivência com os proprietários, e na identificação da busca dos consumidores pelos produtos processados da Celeiro Vieira como o fubá.

QUADRO 27 - MODELO DE NEGÓCIO 3 - CELEIRO VIEIRA (2010-2019)

(continua)

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
MODELO ESTRATÉGICO	MODELO DE RECURSOS	MODELO DA REDE
Produção e comércio de orgânicos	<ul style="list-style-type: none"> - Competências centrais: produção de morangos e fabricação de fubá orgânicos e competências em geral: cultivo e processamento de hortifruti orgânicos, relacionamentos interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituições governamentais de apoio e pesquisa (EMATER); - Associações, cooperativas e grupos de produtores, feirantes e consumidores da RMC.
Desenvolvimento do negócio agroecológico e diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedades rurais; agroindústria, moinho; - Instalações e maquinário; - Conhecimentos técnicos transmitidos de geração para geração; 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura de Curitiba, Prefeitura de Almirante Tamandaré, Certificadoras Rede Ecovida, cooperativa COAOPA, associação ACOPA de Almirante Tamandaré, e consumidores de orgânicos.
Produtos orgânicos diversos com foco no sabor e na saúde alimentar	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria e colaboração entre famílias na produção e comercialização; - Conhecimento de mercado, clientes, custos e planejamento financeiro da produção; Certificação Rede Ecovida. 	
COMPONENTES DE CLIENTE E MERCADO		
MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade (íntima pessoal) e fidelização de clientes por meio das feiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Contínuo crescimento do mercado, aumento de produtores da região e de diversificação na oferta de produtos da feira, bem como de preços; - Consequente aumento da competitividade, mas também da colaboração entre os produtores e os feirantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - A receita da comercialização de produtos orgânicos diversos é dividida entre os quatro produtores parceiros do negócio conforme contrato prévio, que especifica qual hortifruti cada parceiro cultiva; - Os preços e outros fatores como aprimoramento e investimentos para geração de receita são planejados com a participação de todos
<ul style="list-style-type: none"> - Quatro feiras orgânicas na cidade de Curitiba (quarta-feira - EMATER, Praça do Expedicionário e Escola Particular - e sábado no Passeio Público); - Distribuição de produtos para os programas PNAE e PAA, e por meio da Cooperativa COAOPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de hortifruti orgânicos diversificados e processados da agroindústria. 	

(conclusão)

COMPONENTES DE CRIAÇÃO DE VALOR		
MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE SUPRIMENTO	MODELO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Cultivo de hortifruti orgânica, agroindústria de processados orgânicos e moinho de fubá; - Certificação Rede Ecovida e selo Orgânico Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de recursos com fornecedores locais (insumos agrícolas); - Aquisição de produtos para feira por meio de compra ou consignação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio e de terceiros e empréstimo. O modelo de capital e financeiro diferenciado e registrado em contrato é realizado por meio de parceria entre quatro proprietários e produtores, com a centralização em um dos proprietários na comercialização e administração dos recursos. - A estrutura de custos e despesas é baseada em estudo realizado pela família da porcentagem aproximada de custos fixos e variáveis com a produção e a comercialização; - A responsabilidade dos custos e despesas é de responsabilidade administrativa de um dos parceiros.
	<ul style="list-style-type: none"> - A captação de informações é realizada por meio de participação em cursos, palestras, seminários das instituições parceiras, bem como na troca de informações entre os produtores locais, feirantes e outros parceiros 	

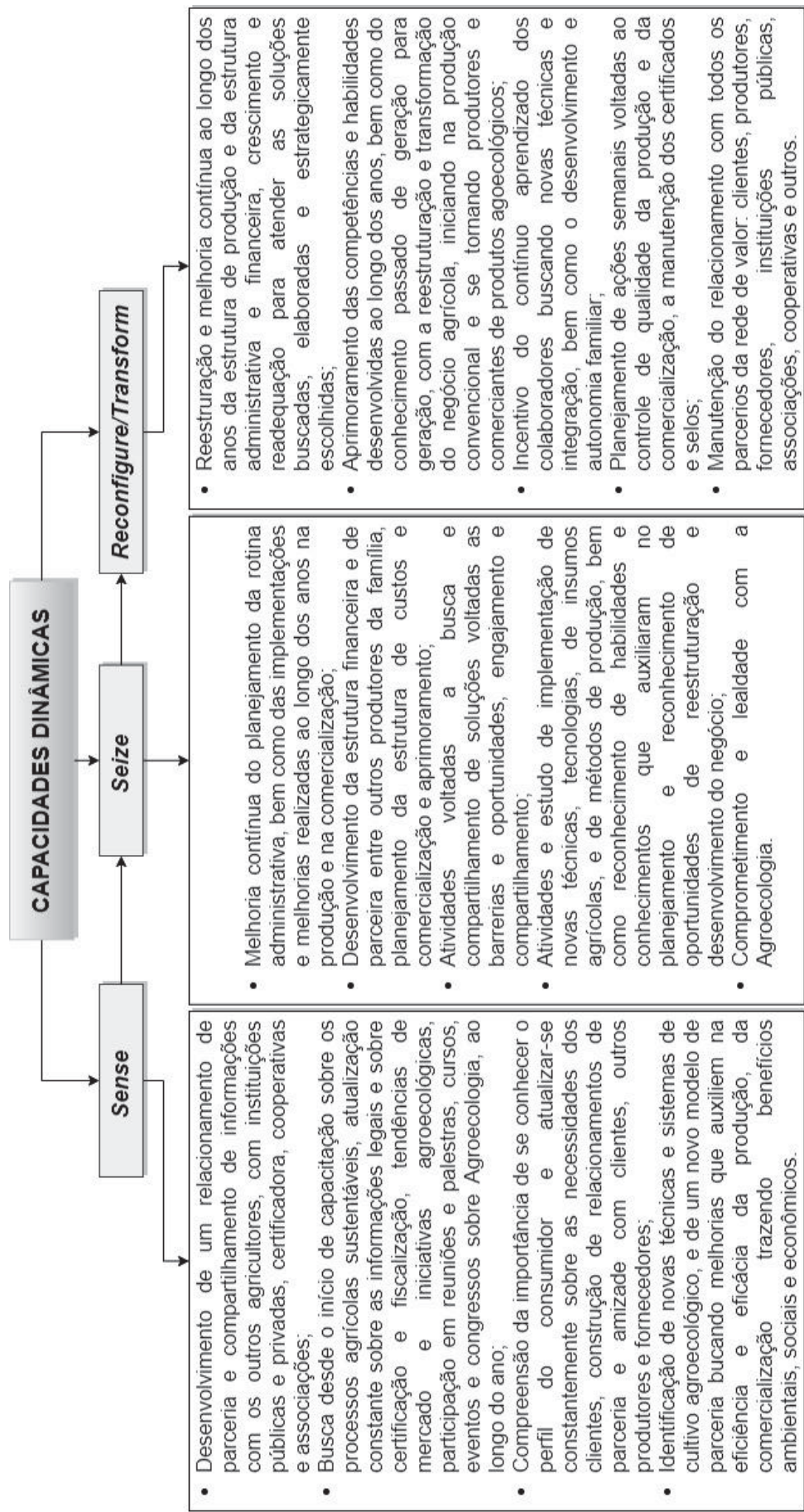
FONTE: A Autora (2019).

Adiante, são apresentadas a análise realizada dos microfundamentos das capacidades dinâmicas nas rotinas e processos da Celeiro Vieira.

4.5.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Anteriormente a transição a busca por capacitação por parte do proprietário, e a construção de relações estratégicas proporcionou o acesso a diversidade de informações iniciais. Com isto, ao tomar a decisão da transição buscou compreender quais as ações necessárias para alteração do seu modelo. Dentre estas ações está a realização de cursos e o contato com produtores com intuito de buscar conhecimento sobre a agricultura orgânica. As ações e atividades identificadas na análise dos microfundamentos das CD do caso da Celeiro Vieira estão destacadas na FIGURA 10.

FIGURA 10 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS CASO CELEIRO VIEIRA



FONTE: A Autora (2020)

Esse acesso às informações e as relações foram construídas e aprimoradas ao longo do tempo, e a gestão do conhecimento obtido foi desenvolvida por meio do engajamento dos proprietários. Dentre as ações observadas estão a participação nas tomadas de decisões da feira, a preocupação de construir e manter relações com os demais feirantes e produtores, bem como a participação em reuniões de associações, cooperativas e em seminários.

Com base nesse relato, a Capacidade de *Sense* é perceptível na atividade de identificação de oportunidades, por meio das busca por compreender as necessidades dos consumidores (diversificação e qualidade dos produtos ofertados na feira). Além da constante busca por informações, participação de reuniões e cursos buscando manter o acesso às informações legais, de regulamentação, de políticas públicas, e de técnicas e competências para o constante desenvolvimento do negócio, atesta a existência dessa capacidade de detecção de oportunidades.

A Capacidade de *Seize* é notável principalmente entre o MN 1 e o MN 2 (transição agrícola). O processo de delineamento e refino do Modelo de Negócio para a agricultura orgânica, a gestão para a melhor designação dos recursos e da tomada de decisão principalmente em relação a custos e precificação, a compreensão das limitações do negócio, e o delineamento da solução para o cliente são alguns desses sinais.

Durante o período de 2000 a 2010, a oportunidade de realizar a agroindústria aumentou. Porém, por limitações financeiras, o proprietário optou por esperar para construção da estrutura apropriada. Realizou-se primeiramente a construção de um barracão de armazenamento, feito pelos próprios colaboradores e o proprietário. Com o tempo foi analisando novas possibilidades.

Conforme o produtor mesmo relata, ao identificar a oportunidade de adquirir os recursos necessários e aproveitar a habilidade em construção, de forma a minimizar os gastos, decidiu investir na agroindústria:

[...] e eu sempre pensando... [...] eu queria fazer a agroindústria... aí... vê como é a história.. ai meu [...] o irmão dela (esposa) e meu cunhado... trabalhava em um colégio aqui em Curitiba... [...] ai eles tinham um muro daqueles de concreto que é aquelas... que é uma tábuas... [...] aí elas queriam desmanchar e queriam que alguém desmanchasse... e ele me avisou... ai eu fui ver o muro era um muro enorme... [...] daí com este material que eu fiz meu barracão... eu com os meninos... nem precisou pagar para fazer... a gente mesmo pegou os palanques colocou... e a gente mesmo montou a cozinha... claro que depois eu paguei só um pedreiro para fazer a questão do piso... elétrica... hidráulica... estas coisas... mas a questão do barracão fomos nós mesmo que fizemos para a agroindústria (E5).

Com o tempo foram aumentando a estrutura conforme a necessidade e, por fim, concluíram com a incorporação do moinho para produção de fubá na agroindústria. Com isto, é possível identificar a Capacidade de reconfiguração nas atividades, e na constante integração de novas técnicas e tecnologia. Além disso, percebe-se a busca por promover na família e entre os demais colaboradores o desenvolvimento de habilidades e da integração tanto na produção como na comercialização.

A trajetória da Celeiro Vieira apresentou o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas no período de transição agrícola, bem como no desenvolvimento de suas habilidades e atividades ao longo dos anos, acessando conhecimentos prévios e alinhando competências a fim aprimorar seu modelo estratégico.

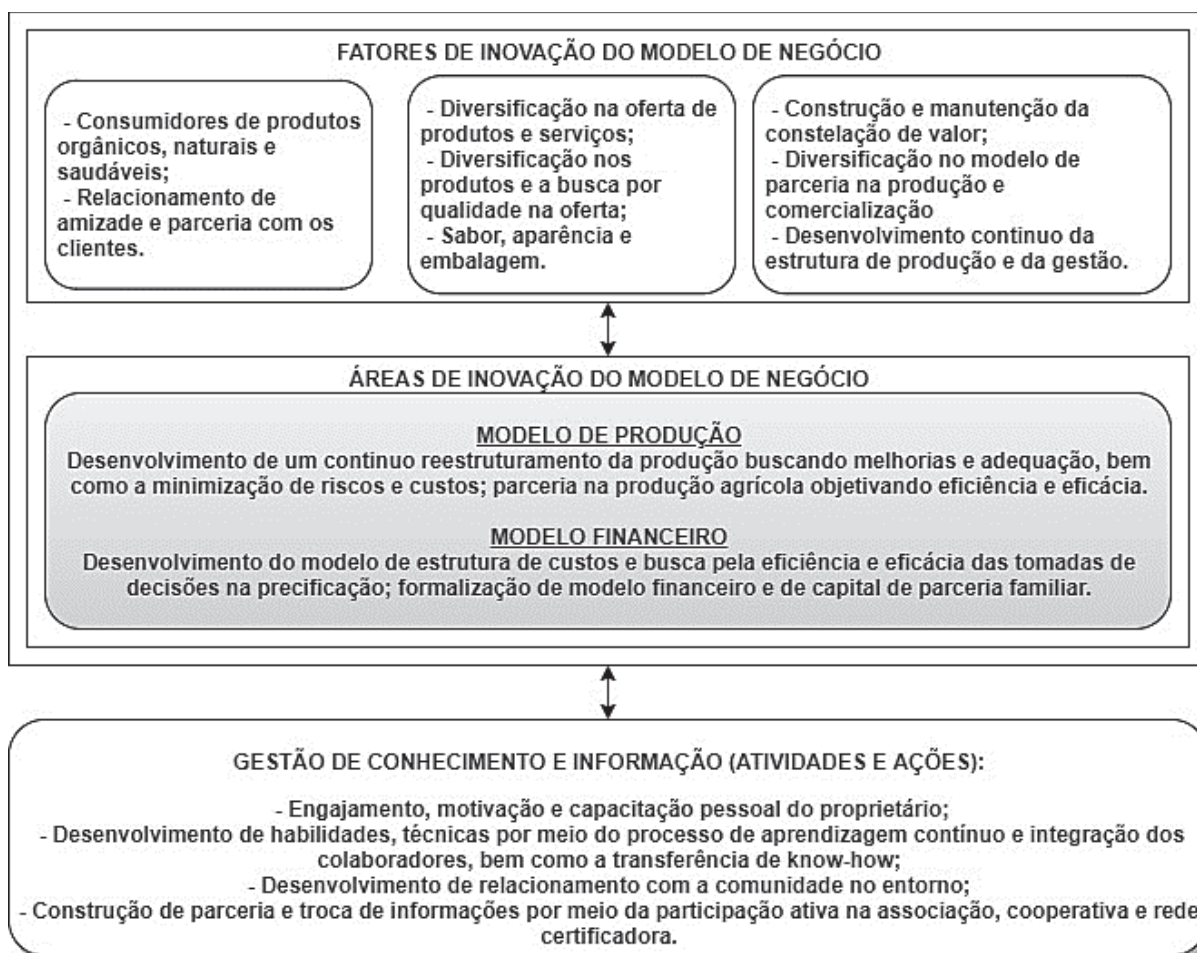
Adiante, apresenta-se a identificação da Inovação do Modelo de Negócio.

4.5.3 INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A transição da agricultura convencional para a agricultura orgânica oportunizou o desenvolvimento do negócio e da família da Celeiro Vieira. A busca constante por aprendizado e reestruturação do negócio, objetivando eficiência e eficácia da produção, bem como a adequação da comercialização conforme o mercado.

Os dois objetivos levaram a Celeiro Vieira desenvolver dois diferenciais entre a concorrência, e inovar em seu modelo de produção e financeiro, que conseqüentemente alteraram a posição estratégica, conforme apresentado na FIGURA 11.

FIGURA 11 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA CELEIRO VIEIRA



FONTE: A Autora (2020).

A parceria na produção é um diferencial que auxilia os produtores a manterem suas competências centrais, ter foco nas suas atividades e aprimorá-las, bem como, aplicar técnicas de cultivo e manejo que podem gerar ganho de escala e manutenção do solo. Além disso, o reconhecimento das limitações de produção, devida à localização geográfica, não foram encaradas como um obstáculo, e sim como uma oportunidade de desenvolver parcerias com fornecedores e produtores de outras regiões.

As áreas de Inovação do Modelo de Negócio ocorreram no componente central de criação de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010; FOSS; SAEBI, 2017), e estas alterações impactaram no modelo estratégico conforme verifica-se no QUADRO 27. Os aspectos que se destacam desta evolução são os voltados à configuração da organização.

O modelo de produção e o modelo financeiro se desenvolveram com o auxílio da constelação de valor, bem como da identificação de oportunidades e barreiras ambientais (WIRTZ; DAISER, 2017).

As principais influências macro ambientais foram o desenvolvimento do mercado, o acesso às informações sobre os debates nacionais sobre Agroecologia, e os aspectos de regulamentação, legislação e certificação. No aspecto micro, as principais influências foram as mudanças na necessidade dos clientes, a ampliação da constelação de valor, e alterações nas competências centrais reestruturando a dinâmica do negócio.

Após a análise de cada caso, o próximo tópico revela a análise cruzada dos dados, como também a verificação das questões e proposições de pesquisa.

4.6 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Inicia-se esta análise na sequência, parte-se da Linha do Tempo da Agroecologia no Brasil e do desenvolvimento e evolução dos Negócios Agroecológicos estudados. Por fim, apresenta-se a síntese de casos cruzados onde foram identificados os principais temas em comum com base na codificação realizada por meio do *software Atlas TI*.

Da análise e interpretação de cada caso, e durante a coleta de evidências no campo, é possível identificar temas e conceitos interligados à evolução dos negócios agroecológicos, em alguns momentos, conceitos inéditos que emergiram do contato com a realidade. Buscou-se, em face disso, verificar em qual período as mudanças ocorreram, iniciando-se da abertura ou começo do negócios estudados.

Sob essa perspectiva e com base nas proposições teóricas e questões de pesquisa apresenta-se a discussão e reflexão dos resultados encontrados, bem como o modelo lógico das Capacidades Dinâmicas e da Inovação dos Modelos de Negócios estudados.

4.6.1 Linha do Tempo da Agroecologia no Brasil e dos Negócios Agroecológicos da RMC

Ao longo do tempo, o movimento da agricultura orgânica e alternativa no Brasil foi se desenvolvendo concomitantemente com os negócios, o mercado e os

movimentos rumo à sustentabilidade no exterior. Visando compreender as interligações entre as dimensões externas e internas ambientais, com o desenvolvimento dos casos estudados, este capítulo tem como base de análise a linha do tempo dos estudos da Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO) (BRASIL, 2012).

O movimento da agricultura alternativa no Brasil iniciou-se nos anos de 1970, onde os primeiros estudiosos, pesquisadores e especialistas começaram apontar as preocupações dos impactos ambientais das atividades agrícolas (BALTASAR et al., 2017). Durante as duas décadas seguintes, diversas publicações e encontros acadêmicos e práticos foram realizados, bem como desenvolveram-se políticas e atividades governamentais voltadas à abordagem ecológica (SAMBUICHI et al., 2017; BRASIL, 2020).

No final da década de 1980, em específico em 1989, surge a Lei nº 7.802 que regulamenta pela primeira vez o uso dos agrotóxicos, considerada um dos marcos iniciais da regulamentação para agricultura orgânica (BRASIL, 2020).

O início dos anos de 1990 foram marcados pela fundação de diversos órgãos e associações não governamentais. Com destaque ao ano de 1992 onde houve a nona conferência da IFOAM em São Paulo, onde foi fundado o Movimento Agroecológico Latino Americano (MAELA). Destaca-se também o crescimento dos mercados especializados em produtos orgânicos e agroecológicos (BALTASAR et al., 2017).

Essa evolução da agroecologia no Brasil mostra o início da construção de uma rede de atores, de instituições e de cooperação na busca pela sustentabilidade e adequações ecológicas na agricultura. Essa construção corrobora com aspectos da conversão para agricultura sustentável, os quais Gliessman e Rosemeyer (2010) afirmam que devem envolver tanto ações dentro quanto além dos limites das fazendas.

O papel da cooperação entre atores não somente pode resultar em colaboração, mas as diferentes ações tomadas pelos indivíduos e instituições diante das mudanças podem gerar conflitos (EISENHARDT, 1989a). Na abordagem da Teoria da Agência pode-se analisar a trajetória de cooperação entre agricultores e instituições, e esta observação pode ser realizada na análise dos casos.

O final da década de 1980 e início de 1990 marcam o início da produção e comercialização orgânica de três dos casos estudados. Destaca-se neste período a

influência de instituições governamentais no desenvolvimento da agricultura orgânica na RMC. Órgãos de pesquisa (EMBRAPA), de apoio (EMATER), bem como grupos de pesquisa da Universidade Federal do Paraná foram apontados nas entrevistas. Em concomitante a isto, em Curitiba iniciava-se as primeiras feiras e o desenvolvimento do mercado de orgânicos da Região Metropolitana de Curitiba.

Outros atores envolvidos nesta evolução da agroecologia foram estudiosos e entusiastas do movimento da agricultura alternativa da região. A participação destes parceiros foram destaques no desenvolvimento dos negócios agrícolas, demonstram um papel de suporte e cooperação humana (GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010).

Neste sentido, como os interesses entre os produtores e estes agentes apontados são os mesmos, o resultado buscado por eles é o desenvolvimento da agricultura orgânica. Essa conclusão harmoniza-se com os pressupostos da Teoria da Agência, neste sentido identifica-se que eles têm maior tendência de tomarem ações voltadas aos interesses dos principais (EISENHARDT, 1989a).

Porém, o relacionamento com certas instituições governamentais, também trouxe desafios, elencados na falta de auxílio e apoio em determinadas áreas, como financeiro e no que tange o funcionamento das feiras. Ao mesmo tempo, conflitos entre os modelos de agricultura convencional e alternativo também foram apontados. Dentre as divergências estão o acesso a financiamentos e as distinções entre as exigências legais.

Observa-se neste estudo a existência de uma relação de interdependência das instituições governamentais e atores, engajados na pesquisa e apoio, com os agricultores, tanto no início do desenvolvimento quanto ao longo dos anos. Este ponto de vista difere da perspectiva defendida por McKay e Nehring (2014), ao dizerem que a produção agroecológica no Brasil em sua maioria são independentes do governo.

Ao observar o delineamento dos Modelos de Rede de cada caso verifica-se que em todas as décadas analisadas há o envolvimento de diferentes instituições, e que este foi se desenvolvendo com o passar dos anos. Diante dos riscos, conflitos e crises cada uma teve o seu papel. Dentre elas estão as associações, cooperativas e certificadores, as quais auxiliaram a busca por legitimidade dos negócios, essencial para o desenvolvimento da agroecologia (NIEDERLE; ALMEIDA; VEZZANI, 2013).

Neste sentido, a década de 2000 foi destaque no avanço das legislações, regulamentações, bem como da construção de novas instituições de apoio. O estado do Paraná na década de 2000 se destaca na criação da instituição do CPRA (Centro

Paraense de Referência Agroecológica), que tem foco na construção de conhecimento, capacitação, pesquisa, ensino, comunicação e articulação para o desenvolvimento agroecológico do estado (CPRA, 2019).

Nesta mesma década no Brasil houve a publicação da Lei da Agricultura Orgânica em dezembro de 2003 (BRASIL, 2003), e em 2006, foi aprovada a Lei da Agricultura Familiar (BALTASAR et al., 2017). Porém só em 2007 foi publicado o Decreto nº 6.323 regulamentando a Lei da Agricultura Orgânica incluindo o selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação e Conformidade Orgânica, e a possibilidade de certificação por meio do sistema participativo (BRASIL, 2007). Com o passar dos anos surgiram barreiras burocráticas de fiscalização, regulamentação e legislação que resultaram em pontos de encolhimento nos negócios.

Porém, os casos demonstraram diferentes saídas para estes momentos de crise em relação às exigências legais. Dentre as instituições que auxiliou o desenvolvimento de cooperação e coparticipação entre os agricultores neste sentido, foi a Rede Ecovida, que começou a atuar na RMC na década de 2000 trazendo mudanças para os negócios, oportunizando certificação a um menor custo, e promovendo coletividade e participação (REDE ECOVIDA, 2019).

Por fim, a década de 2010 foi marcada pela disseminação de informações e conhecimento sobre a agricultura orgânica e a Agroecologia como um todo. Em 2012 foi lançada a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO), e em 2016 é revisitado, e lançado o II Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica com vigência de 2016 a 2019 (BRASIL, 2020).

Nessa década percebe-se um maior engajamento e reconhecimento dos consumidores sobre o tema, aspectos que impactaram mudanças em grandes negócios como o caso da Unilever, que diversificou suas atividades ao adquirir empresa de produtos orgânicos (BOUÇAS, 2017). Com isto, verifica-se o significativo crescimento do mercado de produtos orgânicos.

Simultaneamente, mudanças políticas e econômicas começaram a influenciar o desenvolvimento dos negócios e, conforme apontado pelos entrevistados, impactaram nas vendas dos últimos anos da década. Conforme observado, há a preocupação com contínuo desenvolvimento da agricultura orgânica e, em específico, da Feira Orgânica do Passeio Público, que apresenta sua própria gama de dilemas.

Os comerciantes da feira apontam o aumento dos preços de insumos e produtos e conseqüente queda do consumo, comentam a existência de um aumento

das barreiras nas relações com órgãos públicos. Outro aspecto observado é a concorrência com as redes de mercados, que vêm ofertando hortifrutis orgânicas a preços até mesmo mais baixos do que na feira.

No próximo tópico são abordados os principais temas emergentes da análise cruzada de casos.

4.6.2 Principais Temas da Análise Cruzada de Casos

Dentre os principais temas encontram-se os aspectos da abertura do negócio e da escolha pela agricultura orgânica. Percebe-se um padrão no começo da produção agrícola, o qual era baseado em um modelo de subsistência, onde o cultivo era voltado para o consumo próprio e obtenção de renda familiar. Este padrão é abordado também no estudo de Loconto, Jimenez e Vandecandelaere (2018), elencado como uma das missões sociais específicas dos negócios agroecológicos.

Cada caso teve sua particularidade no desenvolvimento dos seus modelos de subsistência, entre eles dois se destacam pela transição agrícola sustentável (EL BILALI, 2019; GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010; NASIRI et al., 2018; PLUMECOCQ et al. 2018), e os outros dois iniciaram como agricultura orgânica. O desenvolvimento do modelo de subsistência é um dos temas comumente abordado nos estudos da Agroecologia (ALTIERE, 1989; GLIESSMAN, 2006; GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010; MCKAY; NEHRING, 2014).

Dentre as motivações que levaram os casos a realizar a transição estão a percepção do risco dos agrotóxicos para a saúde, a preocupação com a família e a conscientização sobre os riscos sociais e ambientais de uma forma geral. Os outros dois casos partiram de uma produção agrícola pequena e, ao acaso, tiveram a oportunidade de realizar mudanças com auxílio e influência de outros autores, que levaram ao desenvolvimento de seus negócios.

Outro aspecto do início é o da visão das oportunidades de crescimento e transformação do negócio. Apesar das motivações serem diferentes ao optarem pela agricultura orgânica, os proprietários demonstraram, nos primeiros anos, o interesse pelo desenvolvimento da produção. Porém, os casos B e C obtiveram este interesse estimulado a partir de outros atores e instituições.

Adiante, a escolha específica por produzir determinados produtos hortifrutigranjeiros dependeu ao longo dos anos diretamente das competências dos

produtores, pois conforme observado e relatado, a produção de hortifrutis e a de pecuária e derivados foram ganhando regras diferenciadas. Por fim, passaram a necessitar de certificações e alvarás específicos de funcionamento. Por isto, muitas vezes os produtores deixaram de produzir certos alimentos e focaram em apenas uma vertente da produção agropecuária.

Porém, em relação ao cultivo de hortifrutis, a tendência é pela variedade de hortaliças, vegetais e frutas, além da rotatividade. Esta diversidade traz benefícios produtivos, socioeconômicos, de nutrição e ambientais (FAO, 2018). Aspectos como pragas, doenças e problemas de solo, podem ser solucionados com a diversificação de plantio, bem como a rotatividade do solo, além de outras técnicas, que busquem valorizar e conservar a biodiversidade (GLIESSMAN, 2006).

Conforme apontado pelo entrevistado da Orgânicos Zanchetta, a necessidade da diversificação na produção de hortifrutis ocorre também para manter o fluxo financeiro de receita ao longo do mês, caso ocorra algum problema de cultivo. Diversificar as fontes de receita ao longo dos anos é uma das ações da busca por consistência diante da dinâmica de cada mercado, que vêm demonstrando nos estudos de Modelos de Negócios e Capacidades Dinâmicas resultados na sobrevivência de longo prazo dos negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE et al., 1997).

A diversificação dos negócios agroecológicos objetivam também a construção de relações de parceria entre agricultores e outros atores, o fortalecimento da relação com os consumidores, e a busca por desenvolver os canais de distribuição local (MCKAY; NEHRING, 2014). Conforme observado na feira, boa parte das barracas vendem produtos em parceria com fornecedores, agricultores e agroindústrias de agroecológicos da região, bem como de outros estados brasileiros. Entre os objetivos apontados refere-se à busca por atender à necessidade dos clientes ofertando variedade, qualidade de sabor e aparência.

Outros aspectos relacionados à diversidade referem-se à sazonalidade e à regionalidade. A localização geográfica, o clima, o solo, e as estações são aspectos influenciadores do plantio, e na agricultura orgânica busca-se respeitar estas condições a fim de manter a sustentabilidade ambiental do agroecossistema.

A gestão das informações, do conhecimento e da aprendizagem demonstra ter um papel essencial associado ao desenvolvimento dessas ações, atividades, habilidades e competências identificadas. A compreensão de todos estes aspectos da

diversificação fundamentam-se na busca dos agricultores por construir relacionamentos e desenvolver suas técnicas e seu negócio. Neste sentido, é associada ao modelo de rede e ao desenvolvimento de parcerias. Os casos que foram identificadas inovações no modelo de negócios se destacam na construção de uma constelação de valor com os atores envolvidos ao negócio.

Outro tópico destaque entre os casos é a família e sua importância no desenvolvimento do negócio. Conforme observado os principais colaboradores entre os casos são pessoas da família. Na Celeiro Vieira, por exemplo, o modelo de produção e comercialização conta com a parceria entre propriedades rurais de diferentes membros da família dos dois proprietários. A análise do caso da Recanto Nativo apresentou a existência de uma *spin-off* desenvolvida e administrada pela filha dos proprietários.

Estes exemplos, mostram que o objetivo dos negócios não é somente o desenvolvimento voltado a lucratividade, mas também a busca pela autonomia financeira da família como um todo (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018). Compreender os Modelos de Negócios Agroecológicos como empresas familiares auxiliaram a visualizar aspectos das relações dos familiares como colaboradores (JASKIEWICZ; DYER, 2017).

Porém, dentre os casos, a Recanto Nativo demonstra a preocupação pela continuidade das próximas gerações no meio rural, algo que vêm sendo discutido pelas instituições governamentais como a EMATER, a qual busca desenvolver os jovens filhos de agricultores familiares por meio de projetos nas Casas Familiares Rurais no Paraná (FUCKNER, 2015). O problema da mão de obra no meio rural é um dos fatores do desenvolvimento de ações para manter os jovens trabalhando e se desenvolvendo localmente. Como exemplo, o caso da Banana Tavares que o engajamento dos filhos pôde trazer novas técnicas e diferentes visões para o desenvolvimento agrícola.

Outros casos são observados na própria feira, com destaque aos jovens que decidiram sair do meio urbano e buscar um novo estilo de vida no meio rural. O que se pode notar é que a experiência no meio urbano pode auxiliar na visão da agricultura orgânica como um negócio, voltado ao desenvolvimento econômico destas iniciativas.

Os aspectos da gestão e do planejamento administrativo e financeiro são detalhes que os produtores dos casos entrevistados demonstram ainda necessitar de apoio e auxílio. A Celeiro Vieira foi único Recanto Nativo se destacar no modelo

financeiro e de receita estruturado e previamente projetado. Nos demais casos pouco foi comentado e, em um deles, relatou-se a não realização de planejamento de custos.

No planejamento administrativo e estratégico destaca-se a Recanto Nativo, que apresentou uma busca por desenvolver processos, atividades e rotinas voltadas ao desenvolvimento de estratégias e da gestão como um todo, bem como demonstra a preocupação com aprimorar continuamente este aspecto do negócio. Porém, conforme apontado sente a dificuldade de angariar mão de obra e apoio.

Outro aspecto importante das empresas familiares são os eventos familiares (acontecimentos) (JASKIEWICK; DYER, 2017), que permitem entender a trajetória do negócio e como este influenciou a trajetória familiar. Isto foi identificado tanto em eventos de crise, como doenças na família, como em eventos que auxiliaram a evolução do negócio, principalmente no compartilhamento de conhecimento de geração para geração.

Por fim, apresenta-se a nuvem de palavras elaborada com auxílio do *Atlas TI* na reunião de toda a base de dados de entrevistas, observações e documentos, excluindo termos como verbos, advérbios, preposições, adjetivos, entre outros. Ao nos debruçar sobre esses termos, vemos que a produção orgânica está inter-relacionada com o turismo rural da RMC, e do estado do Paraná.

Além disso, termos como desenvolvimento, processo, gestão, projeto, rede, participantes e região são aspectos ligados a análise dos temas apresentada neste tópico.

FIGURA 12 – NUVEM DE PALAVRAS DA BASE DE DADOS



FONTE: A Autora (2020).

Chama a atenção a palavra pai interligada ao aspecto da trajetória familiar abordada na análise. Bem como, destaca-se os termos consumidor(es), mercado, preço, produtos, produção, os quais estão interligados a perspectiva da produção orgânica como negócio.

No próximo tópico, abordam-se a análise das Capacidades Dinâmicas dos negócios agroecológicos.

4.6.3 Capacidades Dinâmicas dos Negócios Agroecológicos

Partindo da **Questão de Pesquisa 1** os modelos de negócios agroecológicos que desenvolveram atividades e ações que se configuram como microfundamentos das capacidades dinâmicas ao longo dos anos foram os casos A e D. Este desenvolvimento teve influência as alterações macro ambientais e micro organizacionais apresentadas no QUADRO 28 tomando como base o desenho conceitual do estudo (FIGURA 3, p. 56), e em Wirtz e Daiser (2017), bem como atualizado conforme a análise dos dados.

QUADRO 28 – DIMENSÕES MACRO E MICRO ORGANIZACIONAIS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS

DIMENSÕES MACRO AMBIENTAIS	DIMENSÕES MICRO ORGANIZACIONAIS
Macroeconomia e política;	Mudanças nos padrões de consumo e necessidades dos clientes;
Legislação, regulamentação e fiscalização;	Adequação da estrutura e dos insumos agrícolas voltados a sustentabilidade ambiental; econômica e social;
Acesso a pesquisa, a novas técnicas e tecnologias;	Disponibilidade de mão de obra;
Mudanças no mercado nacional e internacional;	Trajetória familiar;
Sazonalidades, pragas, doenças e problemas de solo;	Relacionamento com a rede de parceiros e atores, instituições públicas e privadas.
Disseminação de informações e conhecimento;	Mudanças na competitividade e colaboração entre produtores e feirantes;
Debates sobre sustentabilidade e agroecologia.	Mudanças na dinâmica do negócio.

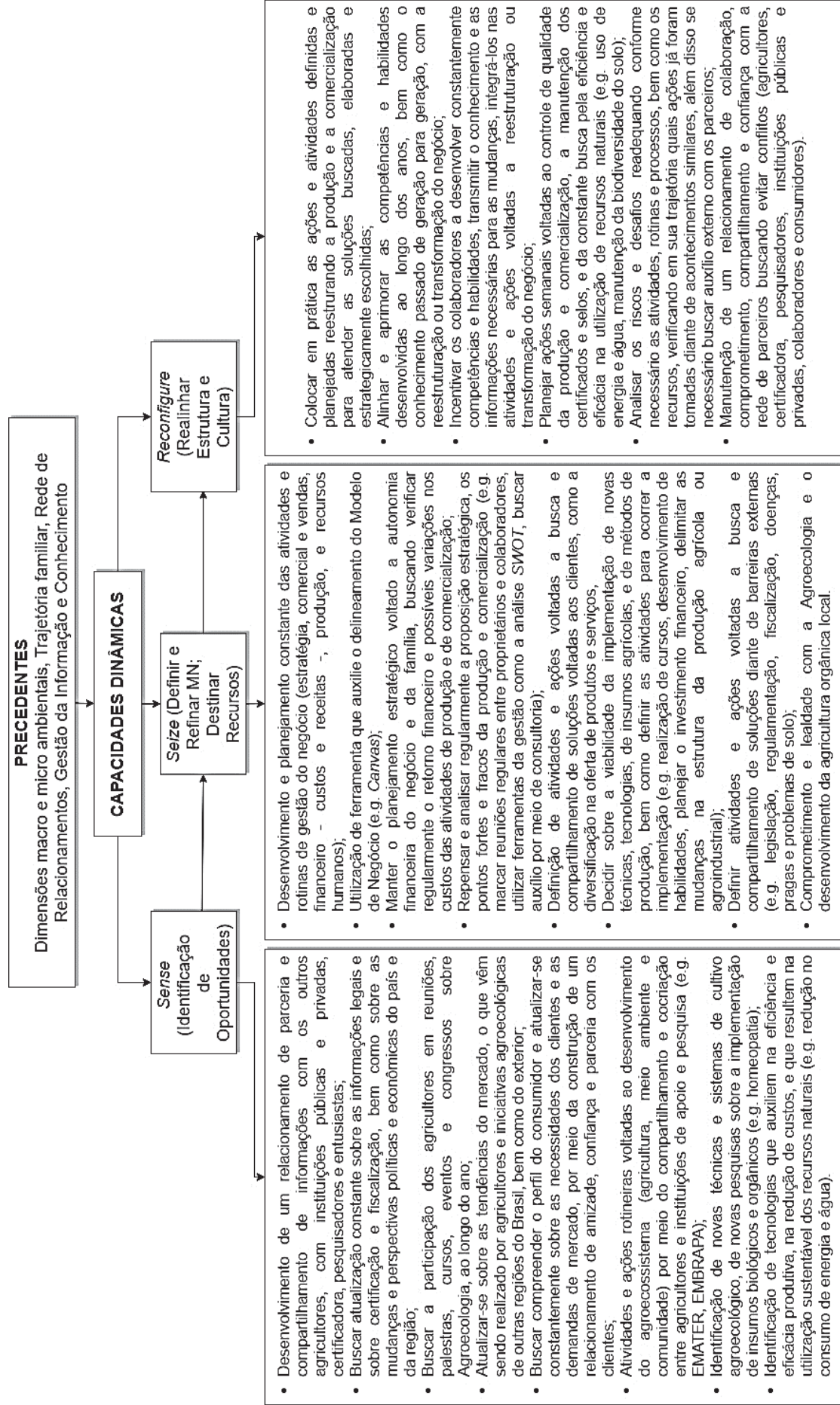
FONTE: A Autora (2020).

Entre os aspectos que se interligam com a identificação destas dimensões com o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas está o engajamento dos produtores na construção de sua constelação de valor, a fim de buscar soluções e contornar desafios e limitações, bem como aproveitar oportunidades.

Pode-se verificar que entre os quatro casos, todos contaram com relações criadas em diferentes momentos da produção, seja no crescimento, no aproveitamento de oportunidades, bem como em momentos de crises. Porém, o desenvolvimento de atividades que buscassem apreender as oportunidades, solucionar desafios, ultrapassar limitações e barreiras, foi identificado apenas nos casos da Recanto Nativo e da Celeiro Vieira. Estes dois casos também foram os únicos a demonstrar o desenvolvimento de capacidades voltadas a manter a competitividade e o aprimoramento do negócio.

Conforme pode-se verificar na FIGURA 13, o modelo lógico de desenvolvimento dos microfundamentos das Capacidades Dinâmicas com base em Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007, 2009, 2018), no contexto analisado tem como precedentes a trajetória familiar, a gestão do relacionamento com a rede de parcerias, e do acesso a informações e conhecimento.

FIGURA 13 – MODELO LÓGICO DOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DOS NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS



FONTE: A Autora (2020)

Em relação ao QUADRO 8 (p. 51) onde é apresentado os conceitos e atividades/ações voltados aos microfundamentos, verifica-se que os Modelos de Negócios Agroecológicos estudados não apresentaram todas as atividades elencadas, e tiveram especificidades no desenvolvimento de seus MN que foram incluídas, como o aspecto do engajamento, da coparticipação, da autonomia financeira, da família e da sinergia.

Dentre as atividades não identificadas, a seleção de protocolos tomadas de decisão (TEECE, 2007), não foi comentada pelos entrevistados. Identificou-se que as decisões são tomadas com base no *know-how* dos proprietários ou conforme emergem de atividades colaborativas com os parceiros dos negócios. Outra atividade não identificada foi a de proteção da propriedade intelectual, por meio de aquisição de patentes (TEECE, 2007; 2018).

Por último, não foi comentado pelos entrevistados ações voltadas à antecipação da reação da concorrência (TEECE, 2007). Identificou-se na análise que o termo concorrência está interligado com ações de construção de parcerias, colaboração, compartilhamento e coparticipação.

Em suma, dando continuidade ao confronto teórico-empírico, verificou-se congruências entre o referencial teórico e os dados analisados no que tange os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas conforme apresentado no QUADRO 29.

QUADRO 29 – CONFRONTO TEÓRICO-EMPÍRICO REFERENTE AOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

MICROFUNDAMENTOS	ANÁLISE DOS CASOS	REFERENCIAL TEÓRICO
SENSE	<ul style="list-style-type: none"> – Atualizar-se sobre as tendências do mercado, o que vêm sendo realizado por agricultores e iniciativas agroecológicas de outras regiões do Brasil, bem como do exterior; – Buscar compreender o perfil do consumidor e atualizar-se constantemente sobre as necessidades dos clientes e as demandas de mercado, por meio da construção de um relacionamento de amizade, confiança e parceria com os clientes; – Buscar a participação dos agricultores em reuniões, palestras, cursos, eventos e congressos sobre Agroecologia, ao longo do ano; – Atividades e ações rotineiras voltadas ao desenvolvimento do agroecossistema por meio do compartilhamento e cocriação entre agricultores e instituições de apoio e pesquisa; – Desenvolvimento de um relacionamento de parceria e compartilhamento de informações com os outros agricultores, com instituições públicas e privadas, certificadora, pesquisadores e entusiastas; – Buscar atualização constante sobre as informações legais e sobre certificação e fiscalização, bem como sobre as mudanças e perspectivas políticas e econômicas do país e da região; – Identificação de novas técnicas e sistemas de cultivo agroecológico, de novas pesquisas sobre a implementação de insumos biológicos e orgânicos; – Identificação de tecnologias que auxiliem na eficiência e eficácia produtiva, na redução de custos, e que resultem na utilização sustentável dos recursos naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> – “A capacidade de reconhecer oportunidades depende, em parte, dos recursos e conhecimentos existentes do indivíduo [...] principalmente sobre as necessidades do usuário em relação às soluções existentes e às novas” (TEECE, 2007, p. 1323); – “Deve-se acumular e depois filtrar informações de contatos profissionais e sociais para criar uma suposição ou hipótese sobre a provável evolução de tecnologias, necessidades dos clientes e respostas do mercado [...] (TEECE, 2007, p. 1323); – Essa tarefa envolve a varredura e o monitoramento de desenvolvimentos tecnológicos internos e externos e avaliar as necessidades do cliente, expressas e latentes. Envolve aprendizado, interpretação e atividade criativa.” (TEECE, 2007, p. 1323). – As Capacidades Dinâmicas são sustentados em parte por rotinas e processos organizacionais, cuja evolução gradual é pontuado por intervenções gerenciais não rotineiras.” (TEEC, 2018, p. 43);

(continua)

SEIZE	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de ferramenta que auxilie o delineamento do Modelo de Negócio; - Desenvolvimento e planejamento constante das atividades e rotinas de gestão do negócio; - Manter o planejamento estratégico voltado a autonomia financeira do negócio e da família, buscando verificar regularmente o retorno financeiro e possíveis variações nos custos das atividades de produção e de comercialização; - Repensar e analisar regularmente a proposição estratégica, os pontos fortes e fracos da produção e comercialização; - Decidir sobre a necessidade e viabilidade da implementação de novas técnicas, tecnologias, de insumos agrícolas, e de métodos de produção, bem como definir as atividades de implementação; - Comprometimento e lealdade com a Agroecologia e o desenvolvimento da agricultura orgânica local; - Definição de atividades e ações voltadas à busca e compartilhamento (com parceiros) de soluções voltadas aos clientes, como a diversificação na oferta de produtos e serviços; - Definir atividades e ações voltadas à busca e compartilhamento (com parceiros) de soluções diante de barreiras externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - “A capacidade que uma empresa tem para criar, ajustar, aprimorar e, se necessário, substituir seu(s) Modelo(s) de Negócio(s) é fundamental para as Capacidades Dinâmicas.”. (TEECE, 2007, p. 1330); - “De fato, validar um Modelo de Negócios e um Plano de Negócios requer esforço e julgamento. Faz-se necessária uma investigação detalhada de fatos específicos, incluindo: um profundo entendimento das necessidades e vontade do cliente de pagar; uma compreensão dos ciclos de compras e do ciclo de vendas; conhecimento dos custos de fornecimento e distribuição; e uma compreensão do posicionamento do concorrente e prováveis respostas competitivas.” (TEECE, 2007, p. 1330); - “A alta administração, por meio de sua ação e comunicação, tem um papel fundamental a desempenhar, conquistando lealdade e comprometimento e alcançando a adesão à inovação e à eficiência como objetivos importantes.” (TEECE, 2007, p. 1334). - “Os recursos da empresa devem ser orquestrados astutamente e coordenados com as atividades das empresas parceiras para agregar valor aos clientes.” (TEECE, 2018, p. 43).
--------------	--	---

(conclusão)

RECONFIGURE/ TRANSFORM	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar em prática as ações e atividades definidas e planejadas reestruturando a produção e a comercialização para atender as soluções buscadas, elaboradas e estrategicamente escolhidas; - Alinhar e aprimorar as competências e habilidades desenvolvidas ao longo dos anos, bem como o conhecimento passado de geração para geração, com a reestruturação ou transformação do negócio; - Incentivar os colaboradores a desenvolver constantemente competências e habilidades, transmitir o conhecimento e as informações necessárias para as mudanças, integrá-los nas atividades e ações voltadas à reestruturação ou transformação do negócio; - Planejar ações semanais voltadas ao controle de qualidade da produção e comercialização, a manutenção dos certificados e selos, e da constante busca pela eficiência e eficácia na utilização de recursos naturais; - Analisar os riscos e desafios readequando conforme necessário às atividades, rotinas e processos, bem como os recursos, verificando em sua trajetória quais ações já foram tomadas diante de acontecimentos similares, além disso se necessário buscar auxílio externo com os parceiros; - Manutenção de um relacionamento de colaboração, comprometimento, compartilhamento e confiança com a rede de parceiros buscando evitar conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - “O sucesso exige a criação de novos produtos e processos e a implementação de novas formas organizacionais e Modelos de Negócios, impulsionados por uma gestão intensamente empreendedora, aprimorando constantemente a adequação evolutiva e empreendedora da empresa” (TEECE, 2007, p. 1346). - A força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau (e custo associado) do alinhamento dos recursos, incluindo seu(s) Modelo(s) de Negócio(s), com necessidades e aspirações dos clientes. Para conseguir isso, as organizações devem ser capazes de perceber e aproveitar continuamente as oportunidades, e transformar periodicamente aspectos da organização e da cultura, a fim de poder se reposicionar de maneira proativa para lidar com ameaças e oportunidades ainda mais novas à medida que surgem.” (TEECE, 2018, p. 43).
-----------------------------------	---	--

FONTE: A Autora (2020).

Em sequência, é abordada a proposição dois que se refere a identificação das Inovações dos Modelos de Negócios Agroecológicos.

4.6.4 Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos

Conforme a **Questão de Pesquisa 2**, conclui-se que dois dos casos analisados, Recanto Nativo e a Celeiro Vieira, apresentaram em seus modelos de negócios agroecológicos mudanças ao longo dos anos, influenciadas pelos mesmos fatores ambientais que o desenvolvimento de CD. Essas modificações ocorreram em um ou mais componentes do modelo de negócio, e se configuraram como inovações, resultando em novas formas de criar, ofertar e/ou capturar valor.

Outro aspecto abordado em referencial teórico identificado nos casos foi o da dinâmica do processo de IMN (WIRTZ; DAISER, 2017). Os dois casos, Recanto Nativo e Celeiro Vieira, mostraram que os MN se adequaram às necessidades e trouxeram estabilidade, mas aspectos de geração de valor, como o pioneirismo da Recanto Nativo. No caso da Celeiro Vieira na diferenciação no modelo de produção e financeiro.

Os dois casos apresentaram diferenciais de governança responsável: rótulos de comunicação de qualidade (certificação); relações públicas fortes com os *stakeholders* e contratos escritos (LOCONTO; JIMENEZ E VANDECANDELAERE, 2018); bem como de aspectos de governança organizacional na habilidade de combinar ativos e reconfigurar o modelo de negócio (TEECE, 2007; ZOTT; AMIT, 2010).

As influências dimensionais macro foram aspectos de alteração em todos os casos, como na adequação e implementação das certificações, no encontro de barreiras legais e fiscais, bem como relacionamento com as instituições governamentais, que em determinado momento foi geradora de oportunidades na produção e comercialização, como de ameaças.

Dentre estes fatores as questões de sazonalidade e dos problemas de solo, bem como da localização geográfica influenciaram diferentes atividades e ações, bem como tomadas de decisões dos casos. A Orgânicos Zanchetta precisou realinhar seus recursos e sua produção diante de uma doença encontrada nos pés de caqui, que eram um de seus produtos principais. A Celeiro Vieira mesmo diante da percepção das limitações geográficas de plantio, mostrou desenvolver continuamente suas técnicas de plantio, diversificando, realinhando e aprimorando suas atividades, seus recursos e processos.

O diferencial observado dentre os casos foi a identificação de atividades de tentativa e erro diante dos desafios e das oportunidades (CHESBROUGH, 2010). Os produtores da Orgânicos Zanchetta ao identificar a limitação aos poucos foi optando pelo encolhimento da produção, e em conjunto com outros desafios não conseguiram transformar este aprendizado em uma capacidade de reconfiguração voltada a inovação de seu negócio.

Os proprietários da Celeiro Vieira, de outro modo, durante seu desenvolvimento demonstraram uma visão diferenciada diante das barreiras e limitações, voltada a busca por soluções e ao constante realinhamento e aprimoramento de suas atividades. Diante de crises demonstraram acessar suas competências desenvolvidas ao longo do tempo, bem como do conhecimento adquirido com sua trajetória, a fim de contornar cada situação.

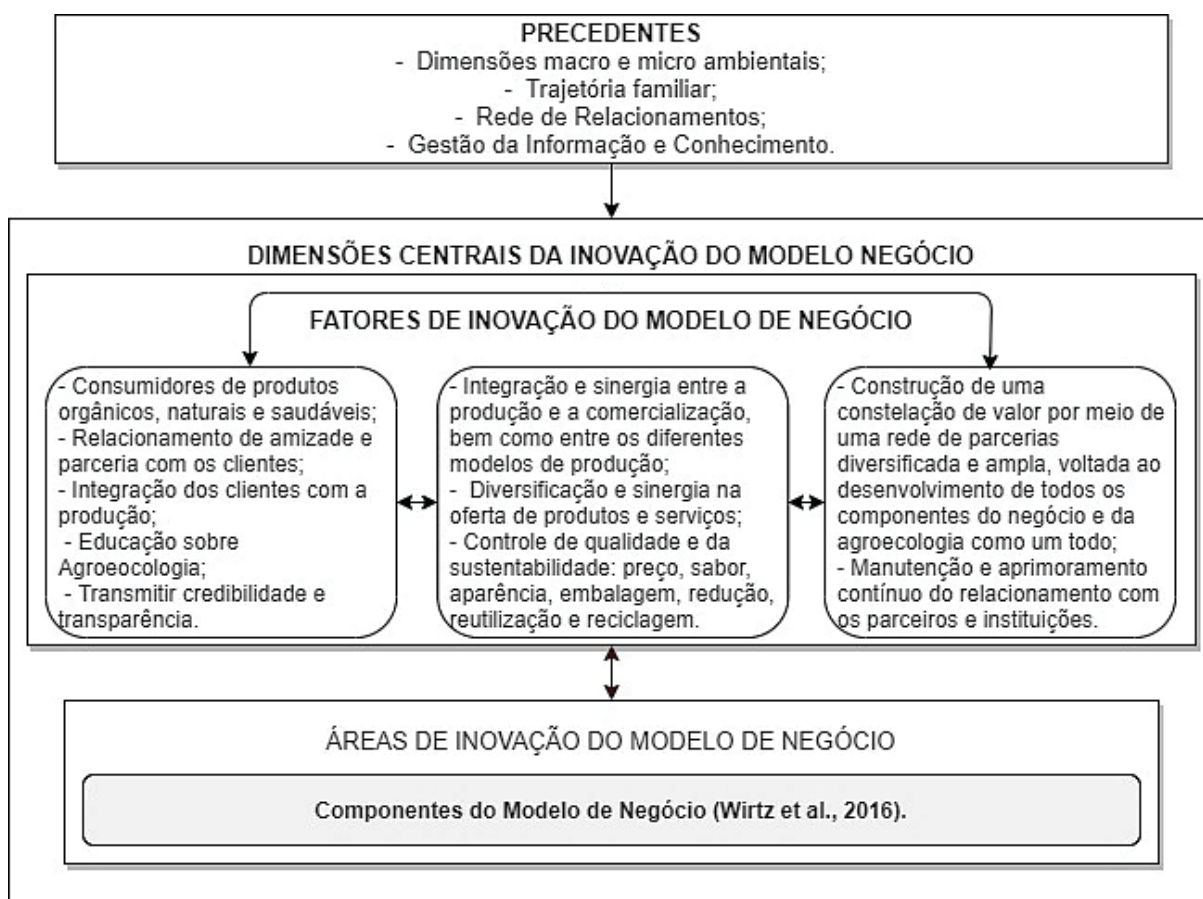
Dentre os principais aspectos analisados da Inovação dos Modelos de Negócios dos casos referem-se ao desenvolvimento de atividades anteriores em suas trajetórias, e a visualização da importância destas ao negócio, que levaram a uma constante manutenção e aprimoramento dos precedentes, que são identificados tanto no desenvolvimento de CD como consequentemente da IMN.

Dos fatores de Inovação do Modelo de Negócio, no primeiro quadrante da FIGURA 14 identificamos a necessidade de compreender quem é o público alvo, e qual o modelo de relacionamento com o cliente desenvolvido pelos casos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O desenvolvimento deste relacionamento corrobora com a busca por inovações e melhorias, bem como a construção de uma relação pessoal e de proximidade que transmite credibilidade e transparência, e a integração dos clientes e parceiros com a produção aprimorando a comunicação e a educação sobre a Agroecologia (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELARE, 2018).

Esse relacionamento permitiu conhecer as demandas de mercado e o perfil dos consumidores. Além disso, com auxílio da rede de relacionamentos e o engajamento dos produtores verificaram a importância de trazer sinergia para suas atividades (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELARE, 2018), integrando as atividades empresariais de modo a ofertar e gerar valor diversificando seus produtos e serviços (DEMIL; LECOCQ, 2010), e entregando qualidade e sustentabilidade (eficiência e eficácia no uso de recursos naturais, e manutenção dos objetivos econômicos e sociais) (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012).

Por fim, da construção da constelação de valor e sua interligação com a proposta de valor e o processo de criação de valor na IMN (WIRTZ; DAISER, 2017), verifica-se nos casos que a rede de relacionamentos precede a inovação nos componentes do Modelo de Negócio, porém são alterações ao longo do tempo que determinam mudanças incrementais ou radicais (WIRTZ; DAISER, 2017). Conforme analisado, tanto a Recanto Nativo, como a Celeiro Vieira demonstraram ações de engajamento e aprimoramento de suas atividades de construção e manutenção de parcerias entre diferentes atores envolvidos na agricultura agroecológica da RMC, as quais auxiliaram no desenvolvimento e na inovação, por exemplo, do modelo de produção.

FIGURA 14 – MODELO LÓGICO DA INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS



FONTE: A Autora (2020).

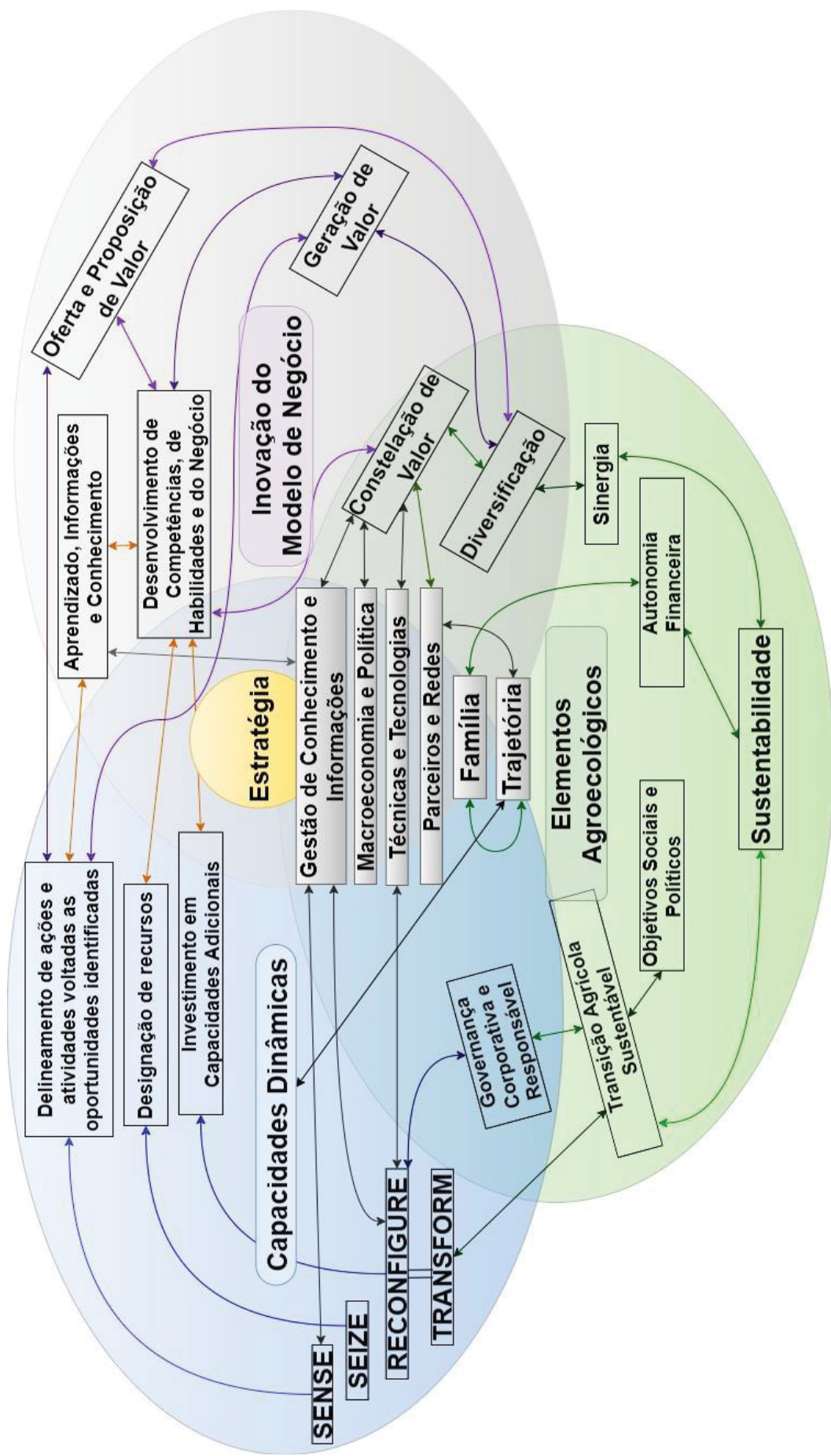
O próximo tópico apresenta-se a análise da proposição três, bem como do fechamento dos objetivos específicos para o comprimento do problema de pesquisa:

como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba?

4.6.5 Contribuição das Capacidades Dinâmicas à Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos

Conforme observado na codificação dos casos, documentos e referencial teórico, vê-se diversas relações entre os códigos e a repetição deles em cada etapa da análise seguindo as questões de pesquisa. Neste sentido, o diagrama elaborado (FIGURA 15) representa uma parte da interligação visualizada na sistematização dos códigos durante a análise dos dados, demonstrando as ligações entre os diversos elementos observados com o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e a Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos.

FIGURA 15 – DIAGRAMA DA SISTEMATIZAÇÃO DOS CÓDIGOS E INTERLIGAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS



FONTE: A Autora (2020).

Destaca-se primeiramente três aspectos, que estão interligados entre si, a dependência de trajetória familiar, a construção da constelação de valor, e a gestão de conhecimento e informações. Estes três aspectos foram antecedentes ao desenvolvimento do negócio, de suas capacidades e das inovações em seus modelos estratégicos, de criação, oferta e captura de valor.

Além disso, o reconhecimento da necessidade de manutenção destes aspectos pelos produtores auxiliou o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, as quais contribuíram para a identificação de oportunidades de evolução e inovação em diferentes modelos dos componentes estratégicos, de clientes e mercado e de criação de valor (WIRTZ et al., 2016).

Identificou-se que a Inovação de um Modelo de Negócio, bem como o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas também estão interligados ao processo de transformação organizacional, o qual traça o desenvolvimento de um negócio, de sua configuração e reconfiguração por meio de estratégias, ações e atividades contínuas de criação, combinação e refino (TEECE, 2007; FOSS; SAEBI, 2017; TEECE, 2018).

A Transição ou Conversão para sustentabilidade dos negócios agrícolas conecta-se com este processo de transformação, no qual recursos, atividades, técnicas, estratégias e mentalidade necessitam ser reconfiguradas em direção do desenvolvimento de uma determinada produção (GLIESSMAN; ROSEMEYER, 2010; MCKAY; NEHRING, 2014).

Os dois casos que mostraram evidências de Inovação nos seus Modelos de Negócios, foram o que passaram pela transformação. Anteriormente vinham de uma produção convencional, com escopo, recursos, clientes e direcionamento diferentes, e após visualizaram a oportunidade e a necessidade de transformação agrícola sustentável, foram também os que mostraram o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Capacidades as quais foram acessadas durante o processo de crescimento dos negócios buscando renovar suas ações diante de um mercado que também teve crescimento, mudanças e transformações.

Com destaque as capacidades de relacionamento, captação de informações e conhecimentos, de desenvolvimento de parcerias e redes, aplicação das técnicas e dos conhecimentos, diversificação da oferta de produtos e serviços e a busca contínua de desenvolvimento e crescimento familiar no meio rural.

Verificou-se que nos casos observados as Capacidades Dinâmicas contribuíram para a Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos. Além disso, os dois casos que não apresentaram inovação nos componentes dos MN foram os que apresentaram poucas atividades e ações que se configuraram como microfundamentos para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Estes dois casos apontam para uma nova reflexão sobre o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas e sua relação com a sustentabilidade organizacional. O caso da Banana Tavares, por exemplo, demonstra ao longo dos anos que sua sobrevivência não foi dependente da construção de CD, e sim da manutenção de capacidades ordinárias, do relacionamento com sua rede, e de seu posicionamento estratégico. Porém, diante do recorte do modelo conceitual proposto, faz-se necessário nova discussão diante do tema da sustentabilidade organizacional e vantagem competitiva de negócios agroecológicos.

Em conclusão, o próximo tópico apresenta as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como as Capacidades Dinâmicas contribuem para a Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos. Os objetos de estudo referiram-se aos negócios de produção orgânica ou agroecológica da Região Metropolitana de Curitiba. Teve como local específico de análise a Feira Orgânica do Passeio Público, e quatro casos de produtores da feira foram escolhidos.

Evidenciou-se a existência de Capacidades Dinâmicas, bem como sua contribuição para a Inovação do Modelo de Negócio de dois dos casos analisados, da Recanto Nativo e da Celeiro Vieira. O aprimoramento e constante acesso a competências, habilidades e atividades desenvolvidas ao longo do tempo, interligadas às contingências do ambiente interno e externo organizacional, contribuíram para o delineamento e refino do Modelo de Negócio, bem como sua reconfiguração ou transformação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2018).

O refino do Modelo de Negócio, ao longo dos anos, levou a reconfiguração ou até mesmo a transformação de determinados componentes do Modelo de Negócios (WIRTZ et al., 2016), de forma a inovar em sua configuração de valor diante do mercado local (WIRTZ; DAISER, 2017).

Ao delinear os Modelos de Negócio Agroecológico de cada caso, divididos em três períodos, e atendendo a primeira questão de pesquisa, foi possível visualizar as mudanças que foram ocorrendo. Essas mudanças se mostraram concatenadas com as alterações macro e micro organizacionais identificadas. Desse modo, o delineamento dos MN apoiou o análise dos objetivos específicos de pesquisa que visavam a identificação tanto da existência de CD como da IMN.

O primeiro caso analisado Recanto Nativo, apresentou em sua trajetória familiar a transição do modelo agrícola convencional para o modelo agroecológico. Ao longo dos anos reconfigurou sua estrutura modificando sua proposta valor, e se posicionando como empresa de produção e comercialização de produtos agroecológicos e de turismo rural.

Destaca-se na análise da Recanto Nativo o aprimoramento de suas relações interpessoais, o desenvolvimento de competências e habilidades por meio do aperfeiçoamento de conhecimento e de informação adquirida, bem como seu comprometimento e engajamento com a Agroecologia.

O caso da Celeiro Vieira, como o da Recanto Nativo, apresentou em sua fase inicial a transição agrícola sustentável. Evidencia-se na análise o engajamento do agricultor ao buscar conhecimento e informação anteriores a mudança definitiva do modelo agrícola. Contou também com a experiência vinda da trajetória familiar no desenvolvimento de novas técnicas, no implemento de novos processos de produção, e na reestruturação das instalações físicas.

De forma geral, conclui-se que o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas contou com fatores precedentes influenciadores além das dimensões macro e micro ambientais e da gestão de conhecimento e informação proposta no desenho conceitual (FIGURA 1, p. 56). Constatou-se que a construção de uma rede de relacionamentos e a trajetória familiar são fatores anteriores a esse desenvolvimento.

O desenvolvimento da rede de relacionamentos corrobora com a dimensão central proposta de Wirtz e Daiser (2017) de constelação de valor, porém conforme apontam os atores, somente se configura como atividade de Inovação dos Modelos de Negócios aquela que vai além das rotinas operacionais, as quais possibilitam mudanças substanciais nos componentes do Modelo de Negócios.

Os casos que demonstraram IMN foram os que direcionaram suas atividades de desenvolvimento de rede de parceiros, bem como de gestão de conhecimento e informação, gerando mudanças significativas em suas configurações de valor. Concluindo também que a construção da rede de relacionamentos precede a IMN.

No que se refere à trajetória familiar, o conhecimento prévio, as experiências com a produção agrícola passada de geração para geração, bem como os acontecimentos familiares, e o aprendizado reunido em cada trajetória, mostraram-se em diferentes momentos como fatores de referência para o desenvolvimento dos negócios. Equiparando-se com o conceito de dependência de trajetória abordado por Teece, Pisano e Shuen (1997), os quais afirmam que o conceito reconhece a importância da história da organização.

Quanto aos outros dois casos, a Banana Tavares e a Orgânicos Zanchetta, contribuíram para a análise ao responder à questão dois de pesquisa, sobre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, que o acesso a informações, a identificação de oportunidades, bem como de ameaças e limitações, seguiram a mesma linha em todos os casos. O que diferenciou o não desenvolvimento de CD desses casos foi a descontinuação de atividades que levassem as próximas etapas

de *seize*, *reconfigure* ou *transform*. A Orgânicos Zanchetta, por exemplo, mesmo apresentando a capacidade de detectar oportunidades não apresentou o esforço necessário para identificar, implementar e refinar uma nova arquitetura de valor (TEECE, 2018).

As diferentes trajetórias que os casos apresentaram trouxeram informações relevantes ao desenvolvimento teórico das Capacidades Dinâmicas, por meio tanto da identificação dos microfundamentos em dois dos casos e suas relações com a inovação organizacional, bem como a não identificação em dois casos, os quais mantiveram sua sobrevivência no mercado ao longo dos anos. Sugere-se que estudos futuros possam aprofundar os porquês da sobrevivência, bem como do encolhimento destes casos e de outros negócios do setor agroecológico.

Neste estudo, pode-se identificar que umas das motivações do encolhimento e estagnação se refere à identificação de barreiras como a falta de mão de obra, e as dificuldades de adequação às exigências legais e fiscais. Além disso, a diversificação dos produtos, das rotinas e dos processos dos produtores foram se tornando mais complexos.

Essa complexidade está presente também no desenvolvimento dos negócios que apresentaram IMN, os quais mostraram aperfeiçoamento e incremento de atividades e ações que estavam interligadas com diferentes fatores macro e micro ambientais. Essa característica heterogênea é identificada tanto no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007), como no processo de Inovação do Modelo de Negócio (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016).

No que tange a dinâmica dos negócios verifica-se a importância da manutenção das parcerias, redes e relacionamentos, os quais foram identificados como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento das atividades e competências, bem como do negócio em si. Para mais, o engajamento dos produtores e da sinergia de atividades foram fatores que contribuíram para o sucesso desses negócios (LOCONTO; JIMENEZ; VANDECANDELAERE, 2018).

Estas especificidades do contexto agroecológico interagem com os modelos e conceitos dos campos de estudo da estratégia, mostrando que são necessárias adaptações as diferentes realidades. As inovações encontradas em negócios agroecológicos diferem do que se aborda em ambientes de alta tecnologia. Mas, retomam abordagens e perspectivas organizacionais abrindo novos horizontes de pesquisa.

No processo da análise verificou-se que a utilização da ferramenta de Modelo de Negócios como uma ferramenta analítica auxiliou a compreensão do desenvolvimento ao longo dos anos dos casos, bem como a identificação destas especificidades do campos. O apoio na identificação das Capacidades Dinâmicas, das mudanças e alterações no ambiente interno e externo, e na existência de inovação organizacional, mostra a ferramenta como uma membrana de interconexão entre abordagens que auxilia o avanço das teorias e perspectivas da estratégia (RITTER; LETTL, 2018).

Das recomendação práticas deste estudo, aos negócios agroecológicos da RMC, aconselha-se o desenvolvimento de atividades participativas e conjuntas com os outros agricultores e demais parceiros, como com as instituições públicas e privadas de apoio e pesquisa. Com o intuito de pesquisar e analisar novas técnicas de cultivo, novas tecnologias e insumos que podem ser implementados, bem como compartilhar informações e conhecimento técnico e de gestão.

Outrossim, busquem o desenvolvimento de seus processos, rotinas e atividades administrativas aprimorando a gestão em diferentes áreas. Na definição e clareza da estratégia empresarial, bem como de seus modelos de negócios com auxílio de ferramentas como o *Canvas*. No desenvolvimento de processos e rotinas financeiras, com auxílio de *software* de ERP que facilite o dia a dia do negócio. Como também, na implementação ou terceirização de atividades de divulgação, como criação de site e páginas em *redes sociais* buscando aprimorar a comunicação com o consumidor.

A manutenção da gestão de informação e conhecimento identificada é um dos aspectos da sobrevivência dos negócios, e do mercado agroecológico como um todo, as relações dos negócios com sua rede foram pautadas na troca de informações, parceria, coparticipação e colaboração. A visão holística deste estudo traz informações relevantes ao processo de construção e manutenção do mercado agroecológico de Curitiba e Região Metropolitana, sugere-se a continuidade na organização de eventos, reuniões e parcerias para o contínuo desenvolvimento.

Das limitações deste estudo recomenda-se que estudos futuros possam aplicar os procedimentos metodológicos em outras regiões metropolitanas do país, bem como em outras cidades e regiões que apresentem redes de agricultura orgânica ou agroecológica. Além disso, verifica-se a limitação do recorte do modelo conceitual,

que pode ser ampliado analisando a intensidade da Inovação do Modelo de Negócio, por exemplo.

Conforme visualizado as diferenças das trajetórias de cada caso os direcionaram a caminhos diferentes na evolução dos seus negócios. Porém, pelas limitações do estudo não foi possível aprofundar o entendimento do porquê os casos da Banana Tavares e da Orgânico Zanchetta interromperam seu desenvolvimento, bem como não tiveram o interesse em inovar os negócios ao longo dos anos.

Outras lentes teóricas da estratégia como prática e procedimentos metodológicos, como o de história de vida, podem ser utilizados por estudos futuros para aprofundar as motivações dos agricultores, seus valores e definições estratégicas, e da interligação da sua trajetória com o desenvolvimento do negócio.

Diante das limitações de tempo do estudo, e diante dos aspectos macroeconômicos e políticos comentados como influenciadores da redução do consumo nos últimos anos analisados, evidencia-se um fenômeno que solicita maior investigação. Aponta-se a utilização de lente específica para análise, buscando em pesquisas futuras compreender a influência destes aspectos na estabilidade e/ou encolhimento dos negócios agrícolas em nível local e nacional.

Neste sentido, recomenda-se também, que pesquisas futuras interdisciplinares possam ser realizadas, a fim de compreender com maior profundidade a influência, ou o impacto, das dimensões macro e micro organizacionais na trajetória dos negócios agroecológicos brasileiros.

Sugere-se ainda, que estudos futuros abordem com profundidade os aspectos de agência e governança das relações entre os atores envolvidos no desenvolvimento agroecológico.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 427–442, 2013.

ACOPA. **Sobre**. Disponível em:

<https://www.facebook.com/pg/associacaoacopa/about/> Acesso em: 27 jan. 2020.

ALTIERI, M. A. **Agroecology**: the science of sustainable agriculture. 2º ed. Boca Raton: CRC Press, 1989.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 79-105 1976.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29–49, 2009.

AMIT, R.; ZOTT, C. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 216-226, 2010.

AMIT R.; ZOTT, C. Business model design: a dynamic capability perspective. In: TEECE. D. J.; HEATON, S. **The Oxford handbook of dynamic capabilities**. Oxford University Press, 2016.

AMEKAWA, Y.; SSEGUYA; H., ONZERE, S.; CARRANZA, I. Delineating the multifunctional role of agroecological practices: toward sustainable livelihoods for smallholder farmers in developing countries. **Journal of Sustainable Agriculture**, v. 34, n. 2, 202-228, 2010.

BALTASAR, M.; SOUZA, M.; JÚNIOR, V. M.; COMIN, J. J.; LOVATO, P. E. Agroecology and sustainable food systems agroecology development in brazil between 1970 and 2015. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, v. 41, n. 3–4, p. 276–295, 2017. Taylor & Francis.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 50, n. 2, 2010.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1223–1370, 1986.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory**: creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BARRETO, I. Dynamic capabilities : a review of past research. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.

BARTUNEK, J.; RYNES, S.; IRELAND, R. What makes management research interest, and why does it matter? **Academy of Management Journal**, v.49, n.1, p. 9-15, 2006.

BENNEDSEN, M.; NIELSEN, K. M.; PEREZ-GONZALEZ, F.; WOLFENZON, D. Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. **Quarterly Journal of Economics**, v. 122, p. 647-691, 2007

BERGH, D. (From the Editors) Thinking strategically about contribution. **Academy of Management Journal**, v.46, n.2, p. 135-136, 2003.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The role of family in family firms. **Journal of Economic Perspectives**, v. 20, n.2, p. 73-96, 2006.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BJÖRKDAHL J, HOLMÉN M. Editorial: business model innovation—the challenges ahead. **International Journal of Product Development**. v. 18, n. 3, p. 213–225, 2013.

BJÖRKLUND, J. C. Barriers to sustainable business model innovation in Swedish agriculture. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 14, n. 1, p. 65–90, 2018.

BLESH, J.; WOLF, S. Transitions to agroecological farming systems in the Mississippi River Basin: toward an integrated socioecological analysis. **Agriculture and Human Values**, v. 31, n.4, p. 621-635, 2014.

BOUÇAS, Cibelle. Unilever compra a brasileira Mãe Terra. **Valor Econômico**, São Paulo, 02 de out. 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5141418/unilever-compra-brasileira-mae-terra> Acesso em: 14 fev. 2019.

BRASIL. Governo Federal. **Lei nº 10.831**, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. 2003. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/lei-no-10-831-de-23-de-dezembro-de-2003.pdf/view> Acesso em: 14 fev. 2019.

BRASIL. Governo Federal. Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de dez. de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm Acesso em: 12 jan. 2020.

BRASIL. Governo Federal. Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012. Institui a política nacional de agroecologia e produção orgânica (PNAPO). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 de ago. de 2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2012/Decreto/D7794.htm Acesso em: 12 jan. 2020.

BRASIL. Governo Federal. Portal agroecologia.gov. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.agroecologia.gov.br/politica> Acesso em: 20 jan. 2020.

BRINKMANN, S. The Interview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5 ed. Reino Unido: SAGE Publications Inc., 2018, p. 997-1038.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. Cadeia produtiva de produtos Orgânicos. **Série Agronegócios**: MAPA, Brasília, DF, v. 5, 2007.

BURSZZTYN, M.; PERSEGONA, M. **A grande transformação ambiental**: uma cronologia da dialética do homem-natureza. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências temáticas em capacidades dinâmicas : um mapeamento do campo por meio de um estudo de Co-citação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 38–59, 2015.

CAPORAL, F. R.; PETERSEN, P. Agroecologia e políticas públicas na América Latina: o caso do Brasil. **Agroecología**, v. 6, p. 63–74, 2012.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (re) establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327–1342, 2011.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHEAH, S.; HO, Y.; LI, S. Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. **Sustainability**, v. 10, n. 3952, p. 1–14, 2018.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, **Industrial and Corporate Change**, v. 11 n. 3, p. 529–555, 2002.

COAOPA. Cooperativa de Agricultores Orgânicos e de Produção Agroecológica. Disponível em: <https://coaopa.com.br/> Acesso em: 22 out. 2019.

CONWAY, G. R. The properties of agroecosystems. **Agricultural Systems**, v. 24, p. 95–117, 1987.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4 ed. Sage, 2014.

CROTTY, M. **The foundations of social research**: meaning and perspective in the research process. London: Sage, 1998.

CPRA. Centro Paranaense de Referência em Agroecologia. **Paraná concentra maior número de agricultores orgânicos no país**: entenda por quê. 2017.

Disponível em:

<http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=453&tit=Parana-concentra-maior-numero-de-agricultores-organicos-no-pais-entenda-por-que> Acesso em: 04. mar. 2019.

CPRA. Centro Paranaense de Referência em Agroecologia. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/> Acesso em: 22 out. 2019a.

CPRA. **Centro paranaense de referência em agroecologia**. Folder. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/arquivos/File/folderCPRA.pdf> Acesso em: 22 out. 2019b.

CPRA. Centro Paranaense de Referência em Agroecologia. **Produtos orgânicos: como funcionam os sistemas de certificação?** Disponível em:

<http://www.cpra.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=135> Acesso em: 22 out. 2019c.

CURITIBA. Prefeitura Municipal de Curitiba. **Destaques e Prêmios**. Instituto Municipal Curitiba Turismo. Disponível em:

<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/destaques-e-premios/1763> Acesso em: 31 out. 2019.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010.

DIAS, V. da V.; SCHULTZ, G.; SCHUSTER, M. da S.; TALMINI, E.; RÉVILLION, J. P. O mercado de alimentos orgânicos: um panorama quantitativo e qualitativo das publicações internacionais. **Ambiente & Sociedade**, v. XVIII, n. 1, p. 161–182, 2015.

DIXON, S., MEYER, K; DAY, M. Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. **Long Range Planning**, v. 47 n. 4, p. 186-205, 2014.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130–141, 2002.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia. NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.

DOTTORE, A. G. Business model adaptation as a dynamic capability: a theoretical lens for observing practitioner behavior. In: **22nd Bled eConference eEnablement: Facilitating an Open, Effective and Representative eSociety**, June 14 - 17 2009 Bled, Slovenia. 484-505, 2009.

ECOCERT. Disponível em: <http://brazil.ecocert.com/index/> Acesso em: 04 jan. 2020.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. . **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989b.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EL BILALI, H. Research on agro-food sustainability transitions: where are food security and nutrition? **Food Security**, v. 11, n. 3, p. 559–577, 2019.

EVANS, S.; VLADIMIROVA, D.; HOLGADO, M.; et al. Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 597–608, 2017.

FAO. Food And Agriculture Organization Of The United Nations. **Codex alimentarius commission**. Rome, 1999. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-w9087e.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.

FAO. Food And Agriculture Organization Of The United Nations. **Guiding the transition to sustainable food and agricultural systems the 10 elements of agroecology**. FAO, 2018. Disponível em: <http://www.fao.org/3/i9037en/i9037en.pdf> Acesso em: 18 fev. 2019.

FEIDEN, A. Agroecologia: introdução e conceitos. In: A. M. de Aquino; R. L. de Assis (Orgs.); **Agroecologia: princípios e técnicas para uma agricultura orgânica sustentável**. Brasília - DF: Embrapa Informação Tecnológica. p.49–70, 2005.

FEIRA ORGÂNICA DO PASSEIO PÚBLICO. **Publicações**. Disponível em: [https://www.facebook.com/Feira-Org%C3%A2nica-do-Passeio-P%C3%ABlico-241071853488254/](https://www.facebook.com/Feira-Org%C3%A2nica-do-Passeio-P%C3%ABblico-241071853488254/) Acesso: 22 out. 2019.

FGV. Comércio internacional e o agronegócio brasileiro. Rio de Janeiro: FGV Think Agro. Sumário Executivo, 2015. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17858/Com%C3%A9rcio_Internacional_e_o_Agroneg%C3%B3cio_Brasileiro_Sum%C3%A1rio_Executivo.pdf?sequence=2&isAllowed=y acesso em: 14 fev. 2019.

FLICK, U. Triangulation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5 ed., Sage, 2018, p. 444-461.

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa nacional de alimentação escolar (PNAE)**. Disponível em:

<https://www.fnde.gov.br/programas/pnae> Acesso em: 27 jan. 2020.

FONTOURA, Y.; NAVES, F. Movimento agroecológico no Brasil. **Revista O&S**, v. 23, n. 77, p. 329–348, 2016.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, 2017.

FUCKNER, M. **Formação de agentes de desenvolvimento**: uma experiência com alunos das casas familiares rurais. Curitiba: Instituto Emater, 2015.

GÄRTNER, C.; SCHÖN, O. Modularizing business models: between strategic flexibility and path dependence. **Journal of Strategy and Management**, v. 9 n. 1, 39-57, 2016.

GEITENS, J. F. **Brasil é pioneiro na certificação participativa de orgânicos**. OrganicsNet, 2019. Disponível em: www.organicsnet.com.br/2019/10/28970/ Acesso em: 22 out. 2019.

GEISSDOERFER, M.; BOCKEN, N. M. P.; JAN, E. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process e A workshop based on a value mapping process. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1218–1232, 2016.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, n. June, p. 401–416, 2018.

GLIESSMAN, S. R.; ROSEMEYER, M. **The conversion to sustainable agriculture**: principles, processes, and practices. Boca Raton: CRC Press, 2010.

GLIESSMAN, S. R. **Agroecology**: the ecology of sustainable food systems. 2º ed. Santa Cruz, USA: CRC Press, 2006.

HAERING, A. M.; BECK, A.; CUOCO, E.; KAHL, J. **Innovation agenda for organic food**. Report. Brussels, Belgium, 2014.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltda., 2007.

HERMANN, J. D.; SANGALLI, L. C.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities : fostering an innovation-friendly environment in brazil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 283–287, 2017.

IBD CERTIFICAÇÕES. Disponível em: <https://www.ibd.com.br/> Acesso em: 04 jan. 2020.

IDEC. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Mapa de feiras orgânicas**. Disponível em: <https://feirasorganicas.org.br/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

INIGO, E. A.; ALBAREDA, L.; RITALA, P. Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. **Industry and Innovation**, Routledge, v. 24, n. 5, p. 515–542, 2017.

JESUS, E. L. de. Diferentes Abordagens de Agricultura Não-Convencional: História e Filosofia. In: AQUINO, A. M. de; ASSIS, R. L. de (Orgs.). **Agroecologia: princípios e técnicas para uma agricultura orgânica sustentável**. Brasília - DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2005.

JOLINK, A.; NIESTEN, E. Sustainable development and business models of entrepreneurs in the organic food industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 386–401, 2015.

KAWAKAMI, J. **Certificação de produtos orgânicos**. Paraná: CPRA/CREA-PR, 2016.

KELEN, M. E. B. et al. **Plantas alimentícias não convencionais (PANCS): hortaliças espontâneas e nativas**. Cartilha. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

KELLY, S.; VERGARA, N.; BAMMANN, H. **Inclusive business models: guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce**. Rome, Italy: FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KUGLER, H. **Paraná concentra maior número de agricultores orgânicos no país: entenda por quê**. CPRA, 2017. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=453&tit=Parana-concentra-maior-numero-de-agricultores-organicos-no-pais-entenda-por-que> Acesso em: 18 dez. 2019.

KUGLER, H. **"Quem nos alimenta é o agricultor familiar e é ele que devemos honrar"**. CPRA, 2018a. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=517&tit=Quem-nos-alimenta-e-o-agricultor-familiar-e-e-ele-que-devemos-honrar> Acesso em: 22 out. 2019.

KUGLER, H. **Novos horizontes para a agricultura orgânica no Paraná**. CPRA, 2018b. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=491> Acesso em: 22 out. 2019.

KUUTTI, K. Activity theory as a potential framework for human-computer interaction research. Context and Consciousness. Cambridge: **MIT Press**, 1995.

LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. J. **Business model innovation and organizational design**: a dynamic capabilities perspective. Social Science Research Network, New York, Mar. 2014.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Reino Unido: SAGE Publications Inc, 2000. p. 163–188.

LOCONTO, A. M.; JIMENEZ, A.; VANDECANDELAERE, E. **Constructing markets for agroecology**: an analysis of diverse options for marketing products from agroecology. Rome, Italy: FAO/INRA, 2018.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadastro nacional de produtores de orgânicos**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos> Acesso em: 08 dez. 2018a.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agropecuária ficou estável no trimestre, mas em 12 meses cresceu 2%**. 2018b. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos> Acesso em: 14 fev. 2019.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Em 7 anos, triplica o número de produtores orgânicos cadastrados no ministério**. 2019a. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/noticias/em-sete-anos-triplica-o-numero-de-produtores-organicos-cadastrados-no-mapa> Acesso em: 13 nov. 2019.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadastro nacional de produtos orgânicos**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos>. Acesso em: 04 mar. 2019b.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Regularização da produção orgânica**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/regularizacao-da-producao>. Acesso em: 13 nov. 2019c.

MALLORY, E. B.; DELATE, K.; NGOUAJIO, M. Innovations in organic food systems for sustainable production and ecosystem services : an introduction to the special issue of sustainable. **Sustainable Agriculture Research**, v. 4, n. 3, p. 1–15, 2015.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKAY, B.; NEHRING, R. **Sustainable agriculture**: an assessment of Brazil's family farm programmes in scaling up agroecological. Working paper. International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC - IG): Brasília - DF, 2014.

MEZGER, F. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 429–449, 2014.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Establishing a continuing business model innovation process. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 3, p. 39-49, 2004.

MORAN-ELLIS, J.; ALEXANDER, V. D.; CRONIN, A.; DICKINSON, M.; FIELDING, J.; SLENEY, J.; THOMAS, H. Triangulation and integration: processes, claims and implications. **Qualitative Research**, 6(1), 45–59, 2006.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, 203, 224-239, 2018.

NASIRI, M.; RANTALA, T.; SAUNILA, M.; UKKO, J.; RANTANEN, H. Transition towards sustainable solutions: product, service, technology, and business model. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 2, 2018.

NATUREZA PURA ORGÂNICOS. Disponível em:
<https://naturezapuraorganicos.com/> Acesso em: 22 out. 2019.

NELSON, R., WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

NIELSEN, C.; LUND, M.; SCHAPER, S.; et al. Depicting a performative research agenda : the 4th stage of business model research. **Journal of Business Models**, v. 6, n. 2, p. 59–64, 2018.

NIEDERLE, P. A.; ALMEIDA, L. de; VEZZANI, F. M. (Org.). **Agroecologia: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura**. Curitiba: Kairós, 2013.

NÚCLEO AGROECOLÓGICO DA REDE ECOVIDA MAURÍCIO BURMESTER DO AMARAL. **Publicações**. Disponível em:
<https://www.facebook.com/pages/category/Community/N%C3%BAcleo-Agroecol%C3%B3gico-da-Rede-Ecovida-Maur%C3%ADcio-Burmester-do-Amaral-388466588015602/> Acesso em: 22 out. 2019.

OECD. **Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3 ed. OECD Publishing: Paris, 2005.

OECD. **Oslo manual: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4 ed. OECD Publishing: Paris, 2018

ORGANIS. Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável. **Consumo de produtos orgânicos no Brasil**. Market Analysis, 2017 em:
<http://materiais.organicabrasil.org/o-consumo-de-organicos-no-brasil> Acesso em: 13 set. 2018.

ORGANIS. Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável. **Consumo de produtos orgânicos no Brasil**. Market Analysis, 2019. Disponível em:
<https://organis.org.br/pesquisa-consumidor-organico-2019/> Acesso em: 17 dez. 2019.

OSÓRIO, T. “**A vida me deu um empurrão, e a sorte é que me empurrou para o caminho certo**”: perfil de Claudia Capeletti. CPRA, 2019a. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=652&tit=A-vida-me-deu-um-empurrao-e-a-sorte-e-que-me-empurrou-para-o-caminho-> Acesso em: 22 out. 2019.

OSÓRIO, T. “**Desde então, meu marido nunca mais adoeceu. Já ficamos ricos só com isso**”: perfil de Rosemari Ribas Danrat. CPRA, 2019b. Disponível em: <http://www.cpra.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=650&tit=Desde-entao-meu-marido-nunca-mais-adoeceu.-Ja-ficamos-ricos-so-com-is> Acesso em: 22 out. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons Inc.: New Jersey, 2010.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p. 1-25. 2005.

PELAEZ, V.; TERRA, F. H. B.; SILVA, L. A regulamentação dos agrotóxicos no Brasil: entre o poder de mercado e a defesa da saúde e do meio ambiente. **Revista de Economia**, v.36, p. 27-48, 2010.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.

PETERSEN, P. F.; SILVEIRA, L. M. Agroecology, public policies and labor-driven intensification: alternative development trajectories in the Brazilian semi-arid region. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 4, p. 1–18, 2017.

PISANO, G. Towards a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. Working paper. **Harvard Business School**, n. 16, s. 146. Boston, MA, 2016.

PISANO, G. P.; TEECE, D. J. How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 278–296, 2007.

PLUMECOCQ, G.; DEBRIL, T.; DURU, M.; et al. The plurality of values in sustainable agriculture models: Diverse lock-in and coevolution patterns. **Ecology and Society**, v. 23, n. 1, 2018.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POTTS, J.; LYNCH, M.; WILKINGS, A.; et al. **The state of sustainability initiatives review**. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development (IISD) and the International Institute for Environment and Development (IIED), 2014.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, maio-junho, p. 79-91, 1990.

SÍTIO RECANTO NATIVO. Disponível em: <https://www.sitiorecantonativo.com/>
Acesso em: 22 out. 2019.

REDE ECOVIDA. Disponível em: <http://ecovida.org.br/> Acesso em: 22 out. 2019.

RICHARDSON, J. E. **The business model**: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, v. 17, p. 133–144, 2008.

RITTER, T.; LETTL, C. The wider implications of business-model research. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 1–8, 2018.

ROVER, O. J.; GENNARO, B. C. DE; ROSELLI, L. Social innovation and sustainable rural development: the case of a Brazilian agroecology network. **MDPI - Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 1–14, 2017.

RUANE, J. M. **Essentials of Research Methods: A Guide to Social Science Research**. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

SACHS, J. **The age of sustainable development**. Columbia University Press: New York, 2015.

SALDAÑA, O. **The coding manual for qualitative researches**. 3 ed. Sage, 2016.

SALDAÑA, J.; OMASTA, M. **Qualitative research**: analyzing life. Sage, 2017.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95–119, 2012.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business models for sustainability: a co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264–289, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

WORLD SCOUTING. **Curitiba wins globe sustainable city award 2010**. World Scout Bureau, 2010. Disponível em: <https://www.scout.org/node/5043>. Acesso em 31 out. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF; DIEESE, p. 17, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça o perfil e os desafios dos produtores rurais de orgânicos**. Sebrae Nacional, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o->

perfil-e-os-desafios-dos-produtores-rurais-de-organicos,e650b2ca3dbd3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 dez. 2018.

SHAFER, S. M., et al. The power of business model. **Business Horizons**, 48, 199-207, 2005.

SMITH, P., & GREGORY, P. Climate change and sustainable food production. **Proceedings of the Nutrition Society**, v. 72 n. 1, p. 21-28, 2013.

SPIETH, P.; SCHNEIDER, S. Business model innovativeness : designing a formative measure for business model innovation. **Journal of Business Economics**, v. 86, n. 6, p. 671–696, 2016.

STOJANOVIC, M. Conceptualization of ecological management: practice, frameworks and philosophy. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, v. 32, n. 3, p. 431–446, 2019. Springer Netherlands.

STUBBS, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B corps. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n.3, p. 331-344, 2017

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103–127, 2008.

TECPAR CERT. Disponível em: <https://www.tecparcert.com.br/> Acesso em: 04 jan. 2020.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**: organizing for innovation and growth. New York: Oxford University Press Inc., 2009.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P. **The dynamic capabilities of firms**: An Introduction. Working Paper. IIASA - International Institute of Applied Systems Analysis: Luxemburg, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

TIDD J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124–147, 2014.

TUSHMAN, M.; O'Reilly C. **Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

UN. United Nations. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. Resolution. General Assembly, 2015. New York: United Nations. Disponível em:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

UNILEVER. **Report shows a third of consumers prefer sustainable brands**.

Disponível em: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>. Acesso em: 14 mar. 2019.

WEIMANN, V.; GERKEN, M.; HÜLSBECK, M. Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. **Journal of Business Economics**, 2019.

WILLER, H.; LERNOUD, J. (Ed.) **The world of organic agriculture: Statistics and emerging trends 2019**. Frick – Switzerland: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), International Trade Centre (ITC) e IFOAM, 2018.

VIVELA, G. F., et al. **Agricultura orgânica no Brasil: um estudo sobre o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos**. Campinas: Embrapa Territorial, 2019.

VITARI, C.; DAVID, C. Sustainable management models: innovating through Permaculture. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 14–36, 2017.

VODOVOZ, E.; MAY, M. R. Innovation in the business model from the perspective of dynamic capabilities: Bematech's case. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18 n. 6, 71-95, 2017

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991–995, 2003.

WIRTZ, B. W.; DAISER, P. Business model innovation: an integrative conceptual framework. **Journal of Business Models**, v. 5, n. 1, p. 14–34, 2017.

WIRTZ, B. W.; GÖTTEL, V.; DAISER, P. Business model innovation : development , concept and future research directions. **Journal of Business Models**, v. 4, n. 1, p. 1–28, 2016.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, p. 36-54, v. 49, n. 1, 2016.

WWSF. Women's World Summit Foundation. **WWS - Prize for women's creativity in rural life**: 1994-2019. Geneva: Switzerland. Disponível em: <https://woman.ch/wp-content/uploads/2019/10/2019-list.452-laure%CC%81ates.09.09.pdf> Acesso em: 27.dez. 2019.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5 ed. USA: SAGE Publications, 2014.

ZAHRA, S. A; SAPIENZA, H. J; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 0022-2380, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2003.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

SEÇÃO A – VISÃO GLOBAL DA INVESTIGAÇÃO	
Problema da Pesquisa	Como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação de modelos dos negócios agroecológicos?
Objetivos da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Delinear o(s) modelo(s) de negócio(s) atuais das empresas agroecológicas, em específico de produção orgânica da Região Metropolitana de Curitiba; • Verificar as inovações que ocorreram em seus modelos de negócio ao longo dos anos; • Identificar a existência de capacidades dinâmicas por meio da análise dos processos e rotinas empresariais, e de seus modelos de negócios; • Analisar e discutir a evolução desses negócios à luz do conceito de CD, nos casos onde houver comprovação da existência de CD, e identificar o que pode ser aplicado aos demais empreendimentos do setor.
Questões da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas? • Quais as inovações que ocorreram nos modelos de negócio agroecológicos ao longo do tempo? • De que forma as capacidades dinâmicas por meio dos processos de <i>sense</i>, <i>seize</i> e <i>reconfigure/transform</i> são aplicadas nos negócios agroecológicos? • De que forma as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócio agroecológicos?
Framework Teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de negócios agroecológicos; • Inovação do modelo de negócio; • Capacidades dinâmicas.
Unidade de Análise	Agricultores de orgânicos da Região Metropolitana de Curitiba
Temporalidade da Pesquisa	Longitudinal com recorte transversal (da abertura dos negócios até 2019)

SEÇÃO B – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	
Escolha dos casos	<ul style="list-style-type: none"> • Listagem dos produtores orgânicos da Região Metropolitana de Curitiba, e dos locais de venda (feiras); • Seleção dos casos conforme acessibilidade.
Planejamento de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se as perguntas das entrevistas, como o protocolo do que será observado atende ao problema e objetivos da pesquisa; • Definir quais documentos administrativos, como os de mídia (internet) serão utilizados para coleta de evidências;

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir com qual ou quais pessoas dentro das organizações serão feitas as entrevistas (gestores e proprietários); • Quais as informações específicas a serem verificadas? Organização em <i>Checklist</i>.
Preparação para coleta no campo	<ul style="list-style-type: none"> • Contato com os casos listados; • Verificação da disponibilidade dos gestores ou proprietários para entrevistas; • Envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos participantes via e-mail, e disponibilidade para esclarecimentos; • Impressão e entrega dos termos nos dias da coleta de entrevistas e observação, solicitação de assinatura (uma cópia para o participante, e uma cópia para o pesquisador).
SITES E DOCUMENTOS A SEREM ANALISADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Perfis das redes sociais; • Sites institucionais dos negócios/casos focais; • Sites e documentos das instituições públicas relacionadas com o setor (CPRA Agroecologia, EMBRAPA e Emater); • Sites de associações, redes e certificadoras envolvidas; • Legislação, programas e planos governamentais voltados ao setor; • Dados e Informações de pesquisas de instituições relevantes; • Entrevistas, vídeos, imagens existentes na internet dos casos focais, e dos locais de comercialização parte da observação do estudo (delimitando a sites confiáveis).
INFORMAÇÕES A SEREM COLETADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo e informações relevantes ao estudo; • Informações sobre os negócios, relacionadas as dimensões centrais do modelo de negócios, das práticas organizacionais e que envolvam a inovação e a especificidade agroecológica; • Informações sobre o mercado, relacionadas as dimensões macro ambientais e micro organizacionais; • Outras informações que auxiliem na descrição dos casos e atendam as questões levantadas no protocolo de estudo de casos.

SEÇÃO C – CHECK-LIST PARA COLETA DE DADOS (OBSERVAÇÃO, ENTREVISTA E DOCUMENTOS)	
Identificação das empresas	
Nome:	
Data de início:	
Localização:	
Quantidade de Funcionários:	
DELINEAMENTO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS AGROECOLÓGICOS (QA. Quais são o(s) modelo(s) de negócio(s) agroecológicos das empresas?)	
Componentes Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que ano foi a abertura da empresa/início da produção? Quais foram as motivações? 2. Foram utilizadas ferramentas de planejamento administrativo e estratégico? Quais ainda são utilizadas? (plano de negócios, modelo de negócios, análise SWOT, Software, TI, entre outras). 3. Como se dá o processo de planejamento administrativo e estratégico? Quem são as pessoas que participam desse processo? 4. Qual o posicionamento estratégico? Houve alteração? 5. Quais os principais parceiros do negócio? Como estas parcerias foram sendo alinhadas ao longo do tempo? 6. Como a rede de relacionamentos do negócio é formada (fornecedores, certificadora, cooperativa, instituições governamentais e etc.)? 7. Quais são as principais atividades, habilidades e competências? Como elas foram desenvolvidas ao longo do tempo? 	
Componentes de Cliente e Mercado	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os produtos e/ou serviços ofertados? 2. Quem são os clientes? Como se dá o relacionamento com o cliente? 3. Quem são os principais concorrentes? E como é o relacionamento com eles? Quais os diferenciais em relação aos concorrentes? 4. Como é a descrição do mercado de atuação destes negócios? 5. Quais são as principais barreiras e oportunidades do mercado? 6. Quais são as diferenças do mercado de orgânicos para o mercado tradicional? 7. Como se dá o processo de certificação? Quais são os certificados utilizados pelo negócio? 8. Quais aspectos culturais influenciam o negócio? 9. Como são realizadas as vendas (aquisição de receita)? Quais são os canais de distribuição? 10. Como é feita a precificação dos produtos e/ou serviços? Qual a margem de lucro? 	
Componentes de Criação de Valor	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se dá o processo de produção agrícola? 2. São utilizados artefatos tecnológicos no processo de produção e/ou venda dos produtos? (ex.: embalagem, armazenamento, distribuição, e etc.) 3. Quais os insumos necessários para a produção? 4. Quem são os fornecedores? 5. Como é feito o planejamento de aquisição de insumos? Com que frequência? 	

<ol style="list-style-type: none"> 6. Como é feito o planejamento para minimizar desperdícios e poluição? Quais são as atividades de reciclagem utilizadas? 7. Quais são os custos/gastos do negócio? Qual é a estrutura de capital? 8. Como é realizado o planejamento financeiro em geral (modelo financeiro, de capital, estrutura de custos)? Com que frequência são revistos?
CAPACIDADES DINÂMICAS (QB. De que forma as capacidades dinâmicas por meio dos processos de <i>sense</i>, <i>seize</i> e <i>reconfigure/transform</i> são aplicadas nos negócios agroecológicos?)
<i>Sense</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais atividades são realizadas com intuito de buscar informações externamente? (ex.: participação de feiras, palestras, contato com universidades, e etc.) 2. Como se deu o processo de buscar oportunidades ao longo dos anos (em relação as mudanças que ocorreram no negócio)? 3. Quais atividades são realizadas com intuito de compartilhar informações internamente? (ex.: reuniões, treinamento, e etc.) 4. Essas informações e conhecimentos são compartilhadas entre os parceiros e a rede de relacionamentos?
<i>Seize</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são (e quais foram) as principais atividades realizadas para implementar essas oportunidades ou mudanças? 2. Como se dá o planejamento da implementação dessas alterações que ocorreram? 3. Houve modificação nos recursos da organização? (humanos, tecnológicos, financeiros, insumos, e etc.) 4. São realizadas atividades e planejamentos voltados a pesquisa e desenvolvimento?
<i>Reconfigure/Transform</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se dá a participação dos funcionários nestes processos de mudanças? 2. Há atividades voltadas aos funcionários para aquisição de novos conhecimentos? 3. Há atividades voltadas aos funcionários para compartilhamento de experiências? 4. Quais atividades organizacionais são (e foram) realizadas a fim de minimizar os riscos na implementação das oportunidades? (ex.: tomada de decisão participativa e transparente, contratos formais, controle de qualidade, e etc.).
INOVAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO (QC. Quais inovações ocorreram nos modelos de negócio agroecológicos ao longo do tempo?)
Dimensões ambientais (macro)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Em relação as mudanças que ocorreram no seu negócio ao longo dos anos, quais fatores externos que influenciaram essas alterações? (legislação, regulamentação, economia, internacionalização, novas tecnologias, financiamentos etc.) 2. Quais foram as alterações que ocorreram em relação ao ambiente interno?

Dimensões ambientais (micro)	
1.	Em relação as mudanças que ocorreram no seu negócio ao longo dos anos, quais fatores internos que influenciaram essas alterações? (clientes, novos produtos e/ou serviços, competição, novas técnicas, ferramentas para os processos, tecnologia de informação, e etc.)
2.	Quais foram as alterações que ocorreram em relação ao ambiente interno?
Dimensões centrais	
1.	Essas alterações levaram a mudanças na missão, visão e valores da empresa?
2.	Qual era o público-alvo anterior? Quais foram as mudanças no padrão de consumo dos clientes?
3.	Houve alteração no portfólio de produtos e/ou serviços ofertados pela empresa? Quais eram os anteriores?
4.	Foi adquirido artefatos tecnológicos ao longo dos anos? Quais foram as mudanças que ocorreram na empresa com a aquisição dessas tecnologias?
5.	Foi adquirido conhecimento de novas técnicas, e outros processos de produção e/ou venda? Quais foram as mudanças que ocorreram?
6.	Foi adquirido novos conhecimentos de gestão/planejamento administrativo ao longo dos anos? Quais foram e como se deu a implementação? Foram implementadas novas ferramentas administrativas? Quais? E como se deu o processo de implementação?

SEÇÃO D – GUIA PARA O RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO	
Audiência do relatório	<ul style="list-style-type: none"> • Banca de especialistas, orientador do projeto e demais comunidade acadêmica; • Comunidade em geral. • Buscar escrita clara, que demonstre as contribuições do estudo e possibilite a leitura para diversos públicos. Verificar recomendações em literatura, revisar os textos.
Preparação do Relatório	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar saturação de dados; • Definir as diretrizes para a escrita dos resultados, discussão da análise de dados de cada caso, e comparativa, assim como da consideração final; • O que é necessário para atingir as diretrizes da pesquisa acadêmica? • Quais as contribuições do estudo após análise? • As evidências são suficientes para a análise? • Realizar o confronto teórico-empírico entre os dados e as perspectivas considerando tanto a corroboração quanto a refutação.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar referencial do método, e buscar inovar na prática de escrita e análise do estudo de caso.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Anotar os resultados da pesquisa conforme a análise se encaminha, salvar todos os documentos para consulta.

Cronograma de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar cronograma da pesquisa para 2019 (projeto de qualificação, revisão do projeto; banca de qualificação; finalização do planejamento e documentos para coleta de dados; cronograma de coleta de dados; cronograma para análise dos dados; revisão de referencial teórico; revisão de metodologia; discussão e consideração final; revisão da pesquisa; banca de defesa).
------------------------------	--

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

O presente termo tem o intuito de informar aos participantes o objetivo desta pesquisa, que é o de analisar como as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação dos modelos de negócios agroecológicos, em específico de Curitiba e região metropolitana. O pesquisador dispõe-se a esclarecer quaisquer dúvidas sobre o escopo da pesquisa que leva o título de: “Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos à Luz das Capacidades Dinâmicas”.

Esta pesquisa além de contribuir para o campo acadêmico, pode contribuir para a prática empresarial trazendo informações relevantes para a gestão, inovação e estratégia da produção de agroecológicos.

As coletas de dados serão realizadas mediante entrevista e observação direta no local de funcionamento do negócio. Os dados serão convertidos em produção acadêmica. Os resultados obtidos **não** têm o intuito de prejudicar ou causar danos aos participantes ou aos seus negócios. Além disso, o entrevistado poderá solicitar o material coletado pelo pesquisador.

Solicita-se aos participantes responder as seguintes perguntas iniciais para cumprir com os objetivos desta pesquisa de: (1) coletar os dados; e (2) analisar e apresentar os dados no desenvolvimento do projeto mantendo o rigor da pesquisa, e o respeito aos participantes.

1. A entrevista pode ser gravada pelo pesquisador? () Sim () Não

2. O nome da empresa poderá ser utilizado na pesquisa? () Sim () Não

Para quaisquer dúvidas o participante poderá entrar em contato com o pesquisador por meio do contato de e-mail [Olivia Prado Schiavon \(olischiavon@gmail.com\)](mailto:olischiavon@gmail.com) e pelo telefone (41) 99815-9294. Como também, com a professora orientadora Márcia Ramos May pelo e-mail (mmay@ufpr.br), e com o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da UFPR pelo telefone (41) 3360-4365, ou pelo e-mail (ppgadm@ufpr.br).

Eu _____,
abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa, afirmo ter recebido todas as informações acima, respondido as perguntas, e estou ciente que terei todos os meus direitos relacionados acima, além de ter recebido uma cópia deste termo.

Assinatura do Entrevistado/Participante

Data: ____/____/____.

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem o objetivo de coletar os dados para a pesquisa de dissertação que leva o título de Inovação dos Modelos de Negócios Agroecológicos à luz das Capacidades Dinâmicas. O roteiro se inicia com a pergunta sobre a abertura ou início do negócio, e as demais perguntas referem-se tanto a descrição atual do negócio, quanto as alterações que ocorreram ao longo do tempo.

1. Abertura/Início do Negócio:

- a. Em que ano se iniciou a produção?
- b. Como se deu o início da produção? E quais foram as principais motivações para este tipo de produção agrícola? (e.g. papel dos autores, influências da história de vida).

2. Descrição do Negócio e dos Processos:

- a. Como descreveria seu negócio no início e atualmente? (e.g. Estrutura, Produtos/Serviços, Clientes, Valores, Estratégia, Propósito, e etc.).
- b. Como é o dia a dia do negócio? (e.g. Financeiro, Vendas, Distribuição, Ferramentas Administrativas, Rotina, Processos Atividades, e etc.).
 - i. (Pergunta auxiliar: Quem são as pessoas que participam do planejamento?).
- c. Como descreveria o relacionamento entre os produtores, a comunidade e os demais parceiros?

3. Mudanças Internas e Externas:

- a. Quais foram as principais mudanças que ocorreram no negócio/na produção ao longo dos anos? Como elas ocorreram?
- b. Como descreveria o mercado no início e atualmente? (e.g.: Consumidores, Concorrência, Fornecedores, Comunidade, Parceiros – Certificadora e outros -, Legislação e Regulamentação, Tecnologia, e etc.).
- c. Como vocês ficam sabendo das novidades? (e.g. redes sociais, internet, palestras, cursos...).