



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIS CRISTINA DE SOUZA RANGEL

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA REDE DE ASSOCIAÇÃO DE
AGRICULTURA FAMILIAR NA MICRORREGIÃO DO PAJEÚ
PERNAMBUCANO**

**PATOS
2015**

ELIS CRISTINA DE SOUZA RANGEL

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA REDE DE ASSOCIAÇÃO DE
AGRICULTURA FAMILIAR NA MICRORREGIÃO DO PAJEÚ
PERNAMBUCANO**

Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Ayalla Candido Freire

PATOS

2015

R196g Rangel, Elis Cristina de Souza
A Gestão da Inovação na Rede de Associação de Agricultura Familiar na Microrregião do Pajeú Pernambucano [manuscrito] / Elis Cristina de Souza Rangel. - 2015.
62 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Me. Ayalla Candido Freire, CCEA".

1. Agricultura Familiar. 2. Gestão da inovação. 3. Associações. I. Título.

21. ed. CDD 658.048

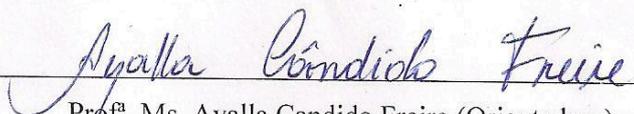
ELIS CRISTINA DE SOUZA RANGEL

A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA REDE DE ASSOCIAÇÃO DE
AGRICULTURA FAMILIAR NA MICRORREGIÃO DO PAJEÚ

Monografia apresentada a Universidade
Estadual da Paraíba, como um dos pré-
requisitos para obtenção do grau de bacharel
em Administração.

Aprovada em: 16/06/2015.

Banca Examinadora



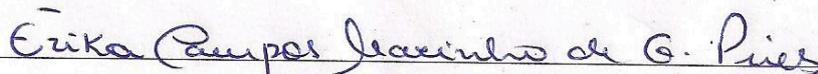
Profª. Ms. Ayalla Candido Freire (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ms. Simone Costa Silva

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ms. Erika Marinho Pires

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação, companheirismo e amizade; e a minha família pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

Á Deus, aos meus pais, Edilene e Anchieta, e aos meus irmãos, Almi e Eloisa, e a minha família, pelo carinho, apoio e compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

À professora Ayalla Candido pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação, pela dedicação e pelos conhecimentos repassados.

A todos os professores do Curso de Administração da UEPB, que contribuíram ao longo da graduação, por meio das disciplinas e debates, com todos eles aprendi coisas que sempre levarei comigo.

Aos amigos da APOMEL e AASP pela disponibilidade de informações e pelo tempo dedicado para a coleta de informações.

Aos meus amigos da graduação, do Interact Club de São José do Egito-PE, aos amigos que conheci ao longo da vida e aos que trabalham comigo, pelos momentos de amizade, apoio, estudos e brincadeiras.

“A mente que se abre a uma nova ideia, jamais
voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

RESUMO

O propósito desta monografia é analisar a gestão da inovação na rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú Pernambucano. As redes formadas entre pessoas e empresas proporcionam uma transição de conhecimentos e benefícios entre os atores. As associações representam bem esse pensamento, pois são formadas por parcerias que incentivam seus associados a desenvolverem suas atividades de forma conjunta e cooperada. Neste contexto, a gestão da inovação proporciona compreensão sobre as inovações ocorridas nas trocas de informações entre os atores, identificando os aspectos que devem ser desenvolvidos. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa e a quantitativa, do tipo descritiva, cuja coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas e questionários, interpretados através da análise de conteúdo e da estatística descritiva. Os resultados revelam uma visão predominantemente positiva com relação ao trabalho em rede e os benefícios de gerenciamento da inovação, como a identificação da forma que as associações recebem a inovação e como é repassada para os associados. Apresenta contribuições na forma de observar os tipos de inovações, o entendimento da gestão da inovação, o relacionamento entre os atores e os benefícios proporcionados pela atuação em rede.

PALAVRAS-CHAVE: *Redes; Gestão da inovação; Associações.*

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to analyze the management of innovation in family farming association network in the micro region of Pajeú Pernambucano. The networks formed between individuals and companies provide a transition of knowledge and benefits among stakeholders. The associations represent well this thought because they are formed by partnerships that encourage its members to pursue their activities in a joint and cooperative way. In this context, innovation management provides insight into the innovations that have occurred in information exchanges among stakeholders, identifying the aspects that should be developed. The research follows a qualitative and quantitative approach, descriptive, which data collection was carried out through interviews and questionnaires, interpreted through content analysis and descriptive statistics. The results show a predominantly positive view regarding the networking and the benefits of innovation management, the identification of the way that associations receive innovation and how it is passed on to members. Presents contributions in the form of observing the types of innovations, understanding of innovation management, the relationship between the actors and the benefits provided by network performance.

KEYWORDS: Networks; Innovation management; Associations.

LISTAS

LISTAS DE FIGURAS

1 - Demonstração de um buraco estrutural.....	20
2 - Representação simplificada do processo de inovação.....	28
3 - Rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú Pernambucano.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

1 - A relação da associação com a Casa da Mulher do Nordeste.....	40
2 - A relação da associação com a Secretaria de Agricultura de São José do Egito.....	41
3 - A relação da associação com o Banco do Nordeste.....	41
4 - Confiança dos associados demonstrada para os consumidores.....	43
5 - Inovação dos produtos na visão dos Associados.....	44
6 - Inovação dos produtos na visão dos Consumidores.....	44
7 - Inovação dos processos na visão dos Associados.....	45
8 - Inovação dos processos na visão dos Consumidores.....	45
9 - Inovação da posição na visão dos Associados.....	46
10 - Inovação da posição na visão dos Consumidores.....	46
11 - Inovação de paradigma na visão dos Associados.....	47
12 - Inovação de paradigma na visão dos Consumidores	47

LISTA DE SIGLAS

AASP - Associação Agroecológica do Sertão do Pajeú
ADAGRO - Agência de Defesa Agropecuária de Pernambuco
AIAF - Ano Internacional da Agricultura Familiar
APL - Arranjo Produtivo Local
APOMEL - Associação dos Apicultores e Meliponicultores Orgânicos do Alto Pajeú
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO - Organização das Nações Unidas para alimentação e agricultura
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPA - Instituto Agrônomo de Pernambuco
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário
ONG - Organizações Não Governamentais
PDHC - Projeto Dom Helder Câmara
PENAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNDRS - Plano Nacional de Desenvolvimento Rural
PIB - Produto Interno Bruto
PRONACAMPO - Programa Nacional de Educação do Campo
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário
SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 REDES DE EMPRESAS	16
2.2 AGRICULTURA FAMILIAR	21
2.2.1 Associações de Agricultores.....	24
2.3 INOVAÇÃO.....	26
2.3.1 Gestão da inovação	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	33
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	34
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	35
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE E SEUS ELEMENTOS ESTRUTURAIS	37
4.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO	43
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	59

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de competitividade as empresas buscam formas de permanecerem ativas e rentáveis no mercado, através, por exemplo, de inovações tecnológicas que promovam sustentabilidade às atividades produtivas em setores específicos. Neste contexto, a atuação em redes se mostra como alternativa viável para dinamizar a geração de inovação e manter a competitividade. Seguindo esse pensamento, pessoas e empresas buscam se unir para se tornarem mais fortes e desfrutarem de benefícios coletivos. Um desses meios de união entre dois ou mais atores são as associações, que proporcionam desenvolvimento para todos os participantes de forma igualitária.

As associações são entidades com direito privado concedido de personalidade jurídica, caracterizando-se pelo agrupamento de pessoas para a efetivação e consecução de objetivos e ideias coletivas, e somente poderão ser constituídas sem fins econômicos (CHIAVENATO, 2008a). As mesmas possibilitam o crescimento de pequenos produtores, que se unem para apresentar poder de competitividade, conhecimento e inovação.

Tratando-se das associações de agricultores, estas permitem a seus associados compartilharem informações sobre a utilização de procedimentos que possibilite maiores resultados, como técnicas que usam meios naturais para o combate às pragas sem agredir o meio ambiente, aumentando a qualidade dos produtos de forma sustentável. As parcerias formadas com organizações sem fins lucrativos proporcionam a interação com outras associações e disponibilizam conhecimentos, formas de produção e técnicas que estão sendo disponibilizadas atualmente no mercado.

Com as mudanças do clima provocadas pelo aquecimento global e tudo o que o envolve, o meio ambiente requer que as pessoas optem por inovação de métodos e técnicas de produção sustentáveis. Por essa nova linha de pensamento, os pesquisadores e agricultores estão desenvolvendo meios de produção que não interfiram na biodiversidade, com eficiência do cultivo e proporcionando uma alimentação saudável para a população e qualidade de vida para os produtores.

A inovação representa a busca por novos resultados através de novas estratégias, novas ideias e ações. É necessário que as organizações tenham um bom gerenciamento, para que possam desfrutar melhor de seus benefícios. Proporciona para qualquer organização uma possibilidade de crescimento e desenvolvimento de estratégias competitivas. Para uma

associação de agricultores significa o aprimoramento de suas técnicas produtivas proporcionando mais qualidade aos produtos cultivados.

Para que as associações possam disponibilizar de alimentos com qualidade e utilizando poucos recursos, faz-se necessário que busquem parcerias, como também é importante informar aos consumidores os recursos e técnicas utilizadas na produção, trazendo-os mais próximos e participantes desse processo. Dessa forma, a rede que surge entre esses relacionamentos, deve trabalhar a inovação nos processos para beneficiar todos os envolvidos de modo que a informação seja repassada de forma efetiva e segura.

Grande parte das associações na microrregião do Pajeú pernambucano são de agricultura familiar, suas atividades geralmente acontecem na zona rural, com a plantação de diversos tipos de cereais, fruteiras, raízes e criação de animais. No cenário atual, o grande problema enfrentado é a seca que assola o Sertão de Pernambuco.

Conforme o contexto, visando dar contribuição aos questionamentos que surgem ao se estudar a gestão da inovação na rede, torna-se oportuno conduzir as atividades desta pesquisa a partir da problemática observada. Neste sentido, questiona-se: Como ocorre a gestão da inovação na rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú pernambucano?

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta como objetivo geral: Compreender como o processo de gestão da inovação ocorre na rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú pernambucano. E como objetivos específicos: Caracterizar a rede de agricultura familiar na microrregião do Pajeú pernambucano, Mapear os tipos de inovação presentes na rede e Descrever a gestão da inovação na rede na visão dos parceiros, associados e clientes.

A importância **teórica** da pesquisa se mostra na carência de divulgação e estudo dos benefícios do processo de gestão da inovação e como o mesmo ocorre nas redes de agricultura familiar, visto que diversos autores têm apontado para a necessidade e importância desse assunto para as organizações. Contudo, tal estudo tem se mostrado vago no que se refere a essas práticas de gestão da inovação realizadas em redes de agricultura familiar. Dado que atualmente não há disposição em grandes quantidades de livros e estudos na área de gestão da inovação nas redes e tão pouco na gestão da inovação nas redes de agricultura familiar.

A relevância **social** da pesquisa é confirmada pela sua contribuição para a reflexão

das reais atividades que estão sendo desenvolvidas pelas associações desses municípios no sentido da elevação de conhecimento, desenvolvimento e o fornecimento de uma alimentação saudável para a população. Como também a preservação e manutenção dos recursos essenciais para a sobrevivência da humanidade como a água, o ar, o solo e a vegetação.

Sob o ponto de vista **prático**, o estudo em questão se justifica pela emergente necessidade de utilizar a inovação no sentido de preservação e desenvolvimento de uma rede de associação. E nos dias atuais, em que o assunto em questão é a melhor utilização dos recursos disponíveis, é crucial que essas associações formem parcerias estratégicas para a obtenção de informações importantes para o desenvolvimento de seus produtos. A divulgação destas diferentes práticas pode ser utilizada como estratégias de *marketing* e como diferencial competitivo, contribuindo também para ganhos financeiros. Portanto, faz-se necessário o conhecimento e aperfeiçoamento dessas atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão expostos os conceitos e alguns aspectos relacionados a redes de empresas; em seguida, serão abordados aspectos sobre agricultura familiar com foco nas associações de agricultores; e finalmente, abordam-se os aspectos da inovação e da gestão da inovação nas organizações.

2.1 REDES DE EMPRESAS

Os estudos sobre as Redes de Empresas acontecem desde a experiência bem-sucedida da chamada Terceira Itália nas décadas de 50 e 60, onde ocorreu a criação dos Distritos Industriais, os quais se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, em uma região afetada social e economicamente pelos problemas do período pós-guerra. Os distritos industriais Italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlacionados (RODRIGUES, 2014).

Para Lazzarini (2008) uma rede é um conjunto de pessoas ou empresas (nós) interligadas por meio de relações (laços) dos mais variados tipos. Rodrigues (2014, p.9) complementa afirmando que Rede de Empresas é uma “associação formal ou informal de empresas com características semelhantes ou com forte vinculação a um determinado setor econômico ou ao(s) cliente(s) com grande influência territorial”. São formas de organização dos pequenos negócios, os quais procuram cooperar para ter potencial de competição em mercados cada vez mais globalizados.

Essa abordagem enfatiza a importância de relações sustentáveis com parceiros, o respeito e a união devem ser cultivados no relacionamento dos participantes. As redes locais, que são construídas por meio das cadeias de fornecimento, tem como vantagens regionais o decréscimo nos custos de transação, representando formas mais flexíveis de contrato e fornecedores mais eficientes (FUSCO, 2004). Criam relação de confiança entre os parceiros, procurando melhorias para benefício da coletividade e produzindo debates sobre formas de inovação dentro da rede.

Dessa forma, as relações institucionais agem como um elemento ligando as vantagens geográficas proporcionando economia e visibilidade aos participantes. A redução

das despesas referente às interconexões eficientes entre as empresas tem sido associada à diminuição dos custos de transação, como as trocas de informações, conhecimentos, inovação, vantagens comerciais e produtivas (FUSCO, 2004).

Os recursos disponibilizados pela rede possibilitam mais contatos, informações, capacidade para localizar necessidades de outros e divulgar as próprias, como também maior potencial para estabelecimento de redes e parcerias, contribuindo para o melhoramento do fluxo de conhecimento e inovação interna e externa (NAKANO, 2005). Novos conhecimentos, informações e inovação que são levados para a rede, devem ser disseminados entre todos os membros, para o benefício coletivo. Os participantes devem respeitar as ideias e as opiniões com argumentos e sugestões válidos para a formação de um projeto conjunto. Assim, cada membro tem acesso aos recursos existentes em toda a rede e o risco de cada empreendedor em casos de grandes projetos, são compartilhados entre os parceiros.

Segundo Nakano (2005) existem dois fatores de influência no estabelecimento do fluxo de conhecimento relacionados às organizações que são os recursos de rede e a competência administrativa para trabalhar em cooperação. O primeiro diz respeito ao que leva uma organização a entrar em uma rede, o qual é requisitado algum tipo de recurso que seja do interesse dos parceiros, seja de informação ou de serviço/produto. Os recursos de rede tratam do relacionamento que as organizações possuem com as outras e as possibilidades como novos contatos, negócios e oportunidades que são compartilhados, portanto quanto mais recursos uma rede possui mais contribuirá para um melhor fluxo de conhecimento. O segundo retrata a forma como os relacionamentos entre organizações estão estabelecidos, analisados pelo ponto de vista de organizações participantes, que são chamadas de organização-foco.

Para Nakano (2005) e Julien (2010) as relações dentro da rede podem ser Diretas ou Indiretas, uma envolve a interação direta com os contatos que as organizações possuem. A outra, as relações com os contatos que possui acontecem somente por intermediários com quem interage. As relações diretas proporcionam fluxos mais rápidos de informação entre as organizações, de forma personalizada e ligando seus membros a outras redes. Exigindo esforços administrativos para a manutenção e a reciprocidade dessas ligações, com o dever de atender as demandas exigidas das organizações que mantém contato.

Já as relações indiretas, permitem fluxos de conhecimento mais lentos ou imprecisos pela existência de intermediários, alongando o canal de comunicação e amplia as possibilidades de ocorrências de ruídos. Para a organização obter informação de outra, a qual

não possui um laço, é necessário fazer contato com a que possui um laço direto com a mesma, a empresa intermediária. Nakano (2005) afirma que suas ligações são menos efetivas no fluxo de conhecimento, mas não exigem esforço de reciprocidade, pois possui acesso às informações de terceiros através do intermediário ao qual matem. Já para Julien (2010), as ligações indiretas proporcionam aos atores da rede confiança nas informações secundárias, disponibilizada por intermediários pouco conhecidos, mas os quais foram apresentados por um membro da rede no qual possuem confiança.

Segundo Lazzarini (2008) os laços também podem ser direcionais ou não direcionais. O primeiro ocorre quando a relação se dá de um ator X para outro Y, mais o contrário não ocorre. Pode ser observado quando temos alguma dúvida e recorremos a uma determinada pessoa para obtermos a respostas, mais essa pessoa pode não recorrer a você em um momento de dúvida. Já para o não direcional, não importa se a relação é do ator X para com Y ou vice-versa, a matriz direcional é simétrica, os atores tem relacionamento de reciprocidade, como a interação entre uma empresa e um cliente fiel, ocorrendo troca de informação entre os dois lados.

O mesmo autor afirma que as redes podem também ser definidas baseadas na afiliação dos atores, possuindo tipicamente dois tipos de nós, os atores e os grupos aos quais pertencem. As redes de afiliação podem ser formadas basicamente na noção de que ao participarem de um mesmo grupo os autores estabelecem vínculos entre si. Esse tipo de relação surge quando pessoas frequentam os mesmos ambientes, como o relacionamento que pode ser criado quando pessoas se conhecem em ambientes religiosos, e esses laços passam a ser maior ou de menor intensidade, dependendo da situação.

Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2004, *apud* MASQUIETTO, 2011 p. 129), podem estar presentes na estrutura: a confiança, a relação de poder, o controle social, o oportunismo, os sistemas de alinhamento de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores. Dessa forma, o posicionamento estrutural dos atores compreende diferentes configurações possíveis dos processos de troca em uma determinada rede.

Em uma rede também é possível observar sua densidade, por meio da quantidade de atores que estão conectados entre si. Permitindo a ocorrência de fluxo máximo de informações entre eles. Quando os laços são fracos, possuem pouca reciprocidade sendo necessário um número maior de membros para encontrar alguém que satisfaça as demandas existentes. Logo, os laços fortes dispõem de número mais reduzido, pois os membros

satisfazem as necessidades da rede (JULIEN, 2010), por ter grande reciprocidade entre si, não se faz necessário uma grande quantidade de laços, porém não impede que o mesmo ocorra.

Essa densidade na rede permite aos atores apliquem sanções coletivas, ou seja, caso alguém faça algo errado essa informação será repassada para todos os atores e permitindo a exclusão do mesmo. Como também facilita a coordenação entre os atores, mesmo que nenhum queira agir de forma oportunista (LAZZARINI, 2008). A densidade não está somente relacionada ao número de participantes, mas também aos laços recíprocos, sua posição na rede e a proximidade em relação uns aos outros (JULIEN, 2010). Steiner (2006, *apud* MASQUIETTO, 2011, p. 128) complementa afirmando que a densidade de uma rede diz respeito ao número de vínculos observados perante o número de relações possíveis. Dessa forma ocorre uma grande troca de informações e conhecimentos que podem ser utilizados como benefício coletivo.

Os atores podem estar em posição central ou periférica (fragmentação) em uma rede (LAZZARINI, 2008; JULIEN, 2010, WASSERMAN E FAUST, 1994). A centralização ocorre quando um ator interliga diversos atores que não são conectados entre si. O ator central ajuda a liderar as ações do grupo, pode agregar os esforços dos atores com os quais possuem conexão orientando para um determinado caminho e com maior capacidade de acessar, direta ou indiretamente, os outros atores. Steiner (2006, *apud* MASQUIETTO, 2011, p. 128) pondera que a medida de centralidade é uma medida que caracteriza a posição relativa dos atores em uma rede.

Já a posição periférica (fragmentação) é identificada quando existem diferentes sub-redes que não possuem conexão entre si. Uma fragmentação alta indica que a rede não apresenta coesão elevada, mais localmente os atores podem ser mais ligados. Como no contexto de amigos que interagem com grande frequência em seu próprio grupo, mas não conseguem se relacionar com a mesma intensidade com outros atores.

Segundo Lazzarini (2008) e Julien (2010), os atores devem procurar posições na rede evitando laços redundantes, buscando fazer contato com atores que não tenham laços entre si disponibilizando informações novas e ricas. Com a inexistência desses laços entre os atores criam-se os buracos estruturais, o qual pode ser explorado, pois os benefícios não se restringem somente a uma posição privilegiada de barganha, mais permite a certo ator combinar, de forma inédita, recursos existentes em partes diferentes e desconectadas de determinada rede.

Os buracos estruturais da rede são percebidos quando uma organização dispõe de relações diretas com outras duas que não interagem entre si. Pode ser notado quando uma organização mantém contato direto com duas sub-redes e essas não se relacionam diretamente (NAKANO; 2005). Como mostra a figura 1:

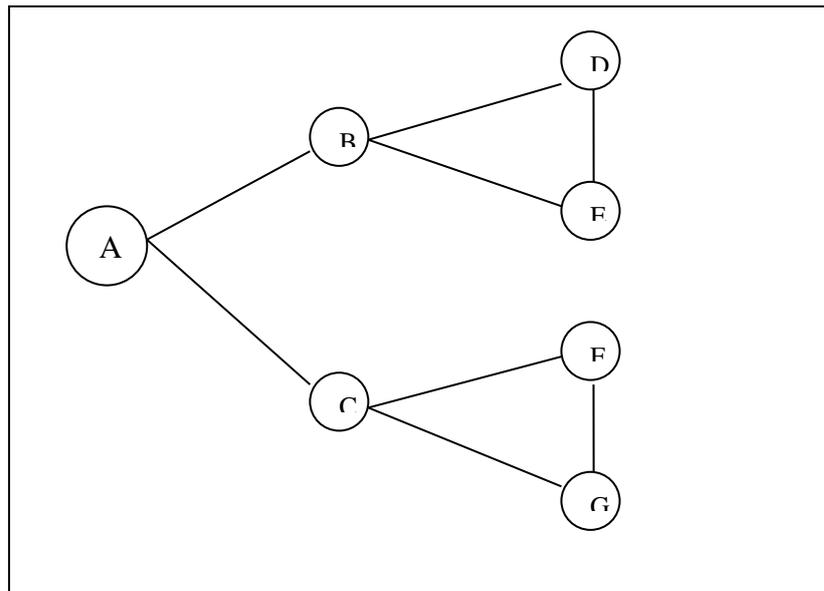


Figura 1. Demonstração de um buraco estrutural

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lazzarini (2008)

Como mostra a figura 1, o buraco estrutural é observado na ligação entre as empresas B e C, as quais não possuem ligação e só poderão obter informações uma da outra através da empresa A. A empresa intermediária (A) terá o domínio da informação das duas sub-redes, com o poder de decidir o tipo de informação que transmitirá entre as duas (B e C). Os buracos estruturais proporcionam conhecimentos diversificados para as organizações e devem ser bem trabalhados para que as informações fluam e a confiança da rede seja mantida para que a mesma prospere e o cresça.

Cada seguimento da rede possui seu valor e grau de importância na transição de conhecimentos e informação. Essa comunicação proporciona para alguns atores poder de influência na decisão da quantidade de dados de determinado ator que disponibilizará para os demais. Como também proporciona ganho de novos conhecimentos quando novos atores ingressam na rede. Toda essa política trará benefícios para a rede, porém deve ser bem administrado para a não ocorrência de conflito entre os atores.

2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

Desde o início da humanidade a agricultura familiar é a principal atividade para a produção e comercialização de alimentos. Com o tempo essa atividade foi se desenvolvendo e aperfeiçoando suas técnicas para atender as novas necessidades das famílias.

O Normativo nº 01/2009 do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) define no artigo 1º que Agricultor Familiar é um empreendedor familiar rural, aquele que pratica atividades no meio rural (JUSBRASIL, 2010). Já FAO (Organização das Nações Unidas para alimentação e agricultura) complementa afirmando que a agricultura familiar compreende todas as atividades agrícolas de base familiar, estando ligadas as diversas áreas do desenvolvimento rural. Consiste em um meio de organização das produções rurais que são gerenciadas e operadas por uma família e geralmente dependendo da mão de obra da mesma.

A agricultura familiar deve ser observada como uma forma de enfrentar os problemas climáticos, gerar empregos, renda e qualidade de vida. É a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira. São constituídas por pequenos e médios produtores rurais, comunidades tradicionais e assentamentos da reforma agrária. Algumas das suas principais produções estão: a de milho, pecuária leiteira, caprinos, olerícolas, feijão, gado de corte, ovinos, cana, arroz, suínos, aves, café, raiz de mandioca, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças (JUSBRASIL, 2010).

Em nível nacional, podem ser citados vários fatores que são fundamentais para o desenvolvimento da agricultura familiar, como: condições agroecológicas e as características territoriais, disponibilidade de educação especializada, o acesso a terra e aos recursos naturais, à tecnologia e serviços de extensão, ambiente político, novos mercados, financiamento, condições demográficas, econômicas e socioculturais, entre outros (FAO, 2014).

A agricultura familiar exhibe números significativos em todo o mundo. No Brasil, de 5.175.489 propriedades registradas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 4.367.902 são classificadas como de agricultores familiares. Por região temos 50% na Região Nordeste, 19% na Sul, 16% na Sudeste, 10% na Norte e 5% na Centro Oeste (EMBRAPA, 2014b).

O SEBRAE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006) complementa afirmando que a agricultura familiar compreende 85% dos estabelecimentos rurais, ocupando

30% das terras, respondendo por 38% da produção e por 77% das ocupações em atividades agropecuárias. Além disso, contribuindo com 60% da produção de itens básicos da mesa dos brasileiros (hortaliças, milho, mandioca, leite, feijão, arroz, e carne, entre outros).

No Brasil foram criados vários aparatos institucionais, como o Ministério da Agricultura Familiar e Reforma Agrária, o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e o PNDRS (Plano Nacional de Desenvolvimento Rural), os quais demonstram a intensificação da presença dos agricultores familiares na pauta política do País (PASSADOR, 2003). Essas medidas fortalecem o poder dos agricultores diante das decisões governamentais, proporcionando mais recursos e facilidade de acesso a créditos e financiamentos bancários, entre outros benefícios.

Por meio dos programas governamentais como o Plano Safra, Agentes de Ater, PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e PRONACAMPO (Programa Nacional de Educação do Campo), são oferecidos para os agricultores e suas famílias, cursos profissionalizantes nas áreas de agroecologia aplicada à produção na agricultura familiar, sistemas agroflorestais e gestão de empreendimento da agricultura familiar. Esses cursos possuem o objetivo de capacitar e articular as políticas públicas com os jovens e adultos do campo (PORTAL BRASIL, 2014).

Além desses programas, o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Diaconia, SEBRAE e algumas outras instituições, oferecem uma diversidade de cursos, seja on-line ou presencial, para o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas no plantio ou ainda procedimentos de manejo de novas culturas agrícolas. Levantando as demandas e identificando mecanismos que possibilitem aos agricultores assistência técnica e extensão rural, compartilhando conhecimentos necessários à inovação dos processos (EMBRAPA, 2014a).

Em 2014 foi celebrado o Ano Internacional da Agricultura Familiar (AIAF) visando aumentar a visibilidade da agricultura familiar e dos pequenos agricultores, transferindo a atenção mundial no importante papel na erradicação da fome e pobreza, melhoria dos meios de subsistência, provisão de segurança alimentar e nutricional, gestão dos recursos naturais, para o desenvolvimento sustentável e proteção do meio ambiente, particularmente nas áreas rurais (FAO, 2014). Todo o debate envolvido nesse evento proporcionou uma visão mais ampla a respeito da junção entre a agricultura e o desenvolvimento sustentável.

A cada dia aumentam-se as discussões sobre uma sociedade mais consciente e responsável com seus recursos naturais. Campanhas publicitárias na televisão, propagandas em rádios, jornais com anúncios divulgando a importância da preservação e as escolas ensinando como se devem utilizar os recursos sem desperdícios, são algumas das formas que as pessoas encontraram para reduzir o consumo desnecessário e desordenado da nossa biodiversidade.

Os agricultores rurais estão utilizando o desenvolvimento sustentável como forma de potencializar seus produtos, dispondo mais qualidade e visibilidade dos benefícios causados por tal prática.

O Desenvolvimento Sustentável procura atender as necessidades atuais e futuras sendo compatível com a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, o desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional. Esse conceito se estende além da simples preservação da natureza, compreendendo uma visão sistêmica dos recursos que a sociedade utiliza, como a cultura e a democracia (MAXIMIANO, 2011).

Os agricultores possuem grande facilidade para absorver a proposta do desenvolvimento sustentável. E em função da grande demanda do mercado, resulta no surgimento de mais produtores orgânicos. No Brasil, esse crescimento da demanda está em torno de 30% ao ano. E cada vez mais os produtos orgânicos são encontrados nos supermercados, feiras, mercadinhos, e outros pontos de comercialização, com grande procura pelo mercado internacional (SEBRAE, 2006). É de grande importância destacar o segmento agrícola na promoção da segurança alimentar, na gestão e conservação dos recursos naturais e na manutenção da identidade cultural dos territórios em regiões semiáridas.

A agricultura orgânica está intimamente ligada a esse pensamento, pois o mesmo é um sistema de produção agrícola que tem como objetivo preservar a saúde do meio ambiente, a biodiversidade, os ciclos e as atividades biológicas do solo, com o uso de práticas de manejo de elementos pertencentes ao meio rural. Buscando a exploração de sistemas agrícolas diversificados, maior densidade de áreas verdes, economia no consumo de energia e preservação da biodiversidade (SEBRAE, 2006), contribuindo para a renda familiar, pois essa inovação nos processos possibilita maior produtividade e desenvolvimento para as famílias participantes, sem causar danos à saúde dos consumidores e produtores, como também sem prejudicar o meio ambiente.

No Brasil, estima-se que 90% da produção orgânica são originados da agricultura

familiar. Dessa forma, pode-se afirmar que a agricultura orgânica é à base da produção familiar (SEBRAE, 2006), e conseqüentemente, a agricultura familiar é considerada como uma base para o desenvolvimento local, regional e nacional, sua promoção garante a formação do mercado interno e o posterior funcionamento das demais esferas da potencialidade econômica das nações (DIONISIO, 2003). Deve ser observado com respeito e atenção para as necessidades do ambiente e das pessoas, para atendimento das necessidades de produção, com técnicas que otimizem os resultados e os incentivos do governo para auxiliar nas questões estruturais.

2.2.1 Associações de Agricultores

As associações são um exemplo simples de redes, pois os mesmos possuem relações de trocas com demais instituições e pessoas, que disponibilizam conhecimentos e informações para o gerenciamento e desenvolvimento da mesma. Esse tipo de união está presente nas formas de relacionamento dos seres vivos, os quais procuram se ligar para conseguirem benefícios comuns, que não seria possível se estivessem isolados.

A Lei nº 10.406/2002, em seu art. 53, define associação como “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. Cardoso (2014, p. 10) complementa afirmando que “Associações são pessoas jurídicas formadas pela união de pessoas que se organizam para a realização de atividades não econômicas, ou seja, sem finalidades lucrativas”.

As associações são constituídas por pessoas físicas que possuem objetivos comuns, menos o de receber lucro por meio da pessoa jurídica, porém cada associado possui seus objetivos e finalidades diferentes dentre os demais. No entanto, unem-se nessa nomenclatura por possuírem características semelhantes e básicas (CARDOSO, 2014). É uma forma de organização permanente e democrática, em que um grupo de pessoas ou de entidades busca realizar determinados interesses comuns, sejam eles econômicos, sociais, espirituais, filantrópicos, científicos, políticos, ideológicos ou culturais (SEBRAE, 2015).

Muitas vezes é confundido o modelo de Associação com Cooperativa ou APL (Arranjo Produtivo Local). A diferença primordial delas está na natureza dos processos. As associações são organizações que têm por finalidade a promoção de assistência cultural, educacional, social, representação política, defesa de interesses de classe e filantropia. As

cooperativas são essencialmente econômicas, seu principal objetivo é viabilizar o negócio produtivo de seus associados junto ao mercado (CARDOSO, 2014).

Já o APL, pode ser designado como aglomeração territorial de agentes políticos, econômicos e sociais, apresentando vínculos mesmo que incipiente entre eles, focando em conjuntos específicos de atividades econômicas (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, *apud*, BALDI e FREIRE, 2012, p. 152). Não se constitui sob a forma de pessoa jurídica e não é determinado por um contrato, mais sim, uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de cooperação, articulação, interação e aprendizagem entre si e com os autores locais como o governo, instituições de crédito, associações empresariais, ensino e pesquisa (CARDOSO, 2014).

As associações são enquadradas como empresas do terceiro setor, pois são entidades não governamentais, não possuem atividade econômica e o seu objetivo principal está na defesa dos interesses de um determinado grupo de pessoas, que encontrou na união de esforços uma solução melhor para determinados problemas. Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e o IPEA (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), lançada em 2010, atualizou para 283.028 o número de associações sem fins lucrativos no Brasil.

Um dos tipos de associação está a de produtores, que inclui as associações de pequenos proprietários rurais, de produtores e de artesãos que se organizam para realização de atividades produtivas na defesa de interesses comuns e representação política (CARDOSO, 2014). Os objetivos da associação são: representar e defender os interesses dos associados; estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados; reunir esforços para reivindicar melhorias em suas atividades e na comunidade; melhorar a qualidade de vida e participar do desenvolvimento local e regional (SEBRAE, 2015).

Segundo o último autor citado, as associações possuem características como, a reunião de duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas para a realização de objetivos comuns; seu patrimônio é constituído por taxas pagas pelos associados, doações, fundos, reservas subvenções, entre outros; não possui capital social; cada associado possui direito a um voto nas assembleias gerais, nelas são decididas as alterações nas finalidades das associações e as possíveis sobras das operações financeiras não são divididas entre os associados, mas aplicadas na própria associação.

As associações proporcionam a seus associados mais acesso a informações por meio de vínculos formados entre os serviços de apoio, ONGs e órgãos do governo. Conseguindo maior poder de barganha com seus fornecedores, preços competitivos entre os concorrentes, sem a interferência de intermediários, melhores condições de pagamento, menor custo de estocagem, auxílio em promoções e campanhas de divulgação, facilidade ao crédito, acesso a grandes fornecedores, qualificação empresarial e maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos para seus consumidores.

2.3 INOVAÇÃO

Atualmente, observamos como as organizações estão mais atentas para a forma de administrar a inovação e os benefícios proporcionados pela mesma. Para Schumpeter (1934) inovação é o ingresso de novos produtos, métodos de produção, conquista de novas fontes de fornecimento, abertura de novos mercados e a adoção de novas formas de organização. “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005, p. 23). A forma como a organização a gerencia, é determinante para o sucesso, pois deve ser bem planejada e executada para atingir os resultados esperados.

Todo projeto de inovação requer da empresa um desenvolvimento, uma visão estratégica e comercial, conhecimentos tecnológicos e informação sobre os diferentes elementos do meio a que está inserida, capacidade de coordenação e muito entusiasmo (BARAÑANO, 2005).

Segundo Tidd *et al* (2008) e como consta no Manual de Oslo (OCDE – FINEP, 2005), existem quatro tipos de inovação, que podem ser considerados como 4Ps da inovação:

1. Inovação de Produto: são caracterizadas pela alteração dos produtos ou serviços que uma empresa oferece,
2. Inovação de Processo: são alterações na maneira como os produtos ou serviços são criados ou distribuídos,
3. Inovação de Posição: são observadas no contexto em que os produtos ou serviços são colocados no mercado,

4. Inovação de Paradigma: são alterações nos modelos mentais subjacentes orientados pelo tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa.

Dessa forma, pode ser observada a inovação no produto quando ocorre alguma mudança ou alteração no produto/serviço. A inovação no processo acontece quando se altera a forma ou técnica de criação ou distribuição dos produtos/serviços. Inovação de posição é percebida quando a mudança ocorre na forma de comercialização dos produtos/serviços. Já a inovação de paradigma acontece quando modificasse a forma de percepção, análise e interpretação de fatos, eventos ou situações permitindo a absorção de novas oportunidades e ideias.

Além desses quatro tipos de inovação, pode ser mencionada a inovação tecnológica de produto que ocorre com a implantação ou comercialização de um produto com característica de desempenho aperfeiçoado de modo a fornecer ao consumidor serviço novo ou aprimorado. Para Freeman (1982, *apud*, SANTOS, 2008) a inovação tecnológica é um processo que inclui as atividades técnicas, de administração, comercialização, design e de produção para a comercialização de um novo produto, como também o aperfeiçoamento de um processo, equipamentos novos ou melhorados, quando utilizados de forma diferente.

A inovação de processo tecnológico implanta métodos de produção ou comercialização de novos ou significativamente aprimorados, envolvendo mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes (MANUAL DE OSLO, OCDE – FINEP, 2005).

A capacidade de gerar inovação ultimamente é identificada como fator chave do sucesso de empresas e nações. Essa capacidade é obtida por meio de intensa interdependência entre os diversos atores, serviços e tecnologia, produtores e usuários de bens, com a facilidade da especialização em ambientes socioeconômicos coletivos (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003).

O processo da inovação envolve três etapas: a **procura**, a **seleção** e a **implantação** (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). A **procura** analisa os cenários internos e externos buscando vestígios de oportunidades e ameaças para a mudança; a **seleção** decide como uma empresa pode se desenvolver melhor por meio dos sinais que deve responder; já a **implementação** revela o potencial da ideia inicial em algo singular, e lança-o no mercado interno ou externo. A aprendizagem trata das oportunidades que as empresas possuem de

aprender com esse ciclo, de forma a construir sua base de conhecimento melhorando as formas de gerenciamento do processo.

Esse processo pode ser observado melhor conforme a figura 2:

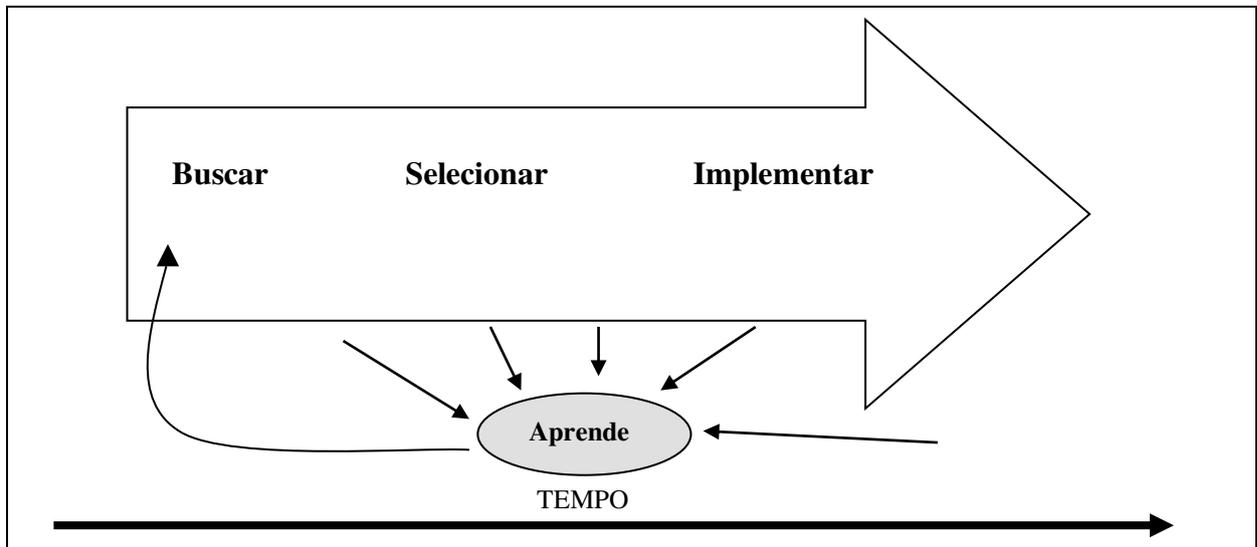


Figura 2. Representação simplificada do processo de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

As empresas são desafiadas a todo tempo a buscar novas formas de organizar o seu processo de inovação, com impactos positivos na organização, para isso, devem selecionar melhor seus recursos e as sugestões que estão disponíveis. Com tudo isso, ainda se deparando com a necessidade de se reciclar e reinovar e suas ideias para que conseguir sua sustentabilidade.

O Manual de Oslo (OCDE – FINEP, 2005) rotula quatro domínios gerais no campo das políticas de inovação, do seguinte modo: as **condições estruturais** estabelecem as regras e as diversas oportunidades de inovação por meio dos fatores institucionais e estruturais nacionais, como os fatores jurídicos, econômicos, financeiros e educacionais; a **base de ciência e engenharia** inclui o acúmulo de conhecimento mais as instituições de ciência e tecnologia que sustentam a inovação comercial, com o fornecimento de treinamento tecnológico e conhecimento científico.

Os **fatores de transferência** influenciam intensamente a eficácia dos elos de fluxo de informações e competências e absorção de aprendizado, que são essenciais para a inovação comercial, as características sociais e culturais da população determina a natureza

dos fatores ou agentes humanos; já o **dinamo da inovação** é o domínio central da inovação comercial, ele cobre fatores dinâmicos dentro das empresas ou em sua vizinhança próxima que têm um impacto muito direto em sua capacidade inovadora (MANUAL DE OSLO, OCDE – FINEP, 2005).

A inovação em organizações comerciais e sem fins lucrativos apresenta tênue distinção. As empresas do setor privado competem pela atenção de seus mercados, ofertando novos produtos e formas de disponibilização do mesmo. Já as empresas sem fins lucrativos utilizam a inovação para ajudar a competir com os desafios de promover benefícios para a sociedade. Os dois tipos de organização estão atentas com o processo de inovação, no que diz respeito à utilização de recursos escassos de forma eficaz, ágil e flexível (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Segundo os autores supracitados, a inovação pode ser medida em três graus de novidade: o nível básico, os comportamentos e as estruturas necessárias para ocorrência das melhorias incrementais tendem a serem agrupadas as práticas diárias formando procedimentos operacionais padrão de uma empresa. No nível radical, pode ocorrer atenção mais especializada, ou seja, viabilizar o trabalho além dos limites funcionais existente. Já o nível extremo, as empresas podem necessitar de revisar todo o conjunto de rotinas utilizado para o gerenciamento da inovação, em caso de confrontar com as condições descontinuas e o planejamento alterado.

Existem indicadores que são usados para medir o impacto das inovações no desempenho das empresas, que são: a proporção de vendas devida a produtos tecnologicamente novos ou aprimorados; os resultados do esforço de inovação; o impacto da inovação no uso dos fatores de produção (MANUAL DE OSLO, OCDE – FINEP, 2005). Esses indicadores proporcionam uma análise dos aspectos da aceitação dos consumidores a produtos inovados, como também o esforço que foi utilizado no processo de modernização e as implicações na utilização dos fatores de produção.

Todas as formas de análise da inovação possibilitam uma visão mais ampla do assunto, envolvendo vários atores nesse processo. Com toda essa amplitude da inovação surgiu à necessidade de um planejamento para melhor beneficiamento das empresas. É essencial que as organizações tenham o entendimento da forma como deve ser gerenciado esse processo para que atinjam os objetivos esperados.

2.3.1 Gestão da inovação

Inovar para competir é uma das propostas da gestão da inovação, possibilitando para a pequena empresa renovar constantemente, aumentando assim sua competitividade, criando condições para a empresa tratar a inovação como elemento do dia a dia (SEBRAE, 2014). Esse tipo de gestão proporciona um melhor gerenciamento da inovação, clareza e aprimoramento de recurso para a distribuição do mesmo nas organizações que a utilizam. A gestão da inovação reúne os mecanismos e instrumentos, as metodologias e formas de organização, para garantir a capacidade de inovar das organizações (CANONGIA, *et. al.*, 2004).

A gestão da inovação deve alcançar um bom desempenho em todas as áreas da empresa. A mesma está estreitamente relacionada à identificação e capacitação de desenvolvimento de padrões de comportamento, tornando possível esse tipo de aprendizagem. É uma capacidade aprendida, com fatores comuns que devem ser confrontados e um conjunto convergente de métodos para lidar com os mesmos. As empresas devem encontrar sua própria solução e desenvolvê-la dentro de sua própria situação, adaptando e moldando as ideias copiadas de outros para se adequarem a circunstâncias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Existem dois níveis de execução da gestão da inovação: no interno, às organizações estão ligadas aos processos de identificação e a construção de competências essenciais, as codificações e a circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia que seja adequada à integração desses processos com a P&D (pesquisa e desenvolvimento) e a produção. Já o nível externo, está ligado à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, entre eles estão às universidades, institutos de pesquisa, fornecedores, como também as empresas concorrentes (CANONGIA, *et. al.*, 2004).

Uma das grandes dificuldades da gestão da inovação é a necessidade de buscar o entendimento do conjunto de fenômenos complexos, as incertezas e os altos riscos. Apesar das incertezas no processo, é possível encontrar um padrão básico de sucesso, pois é por meio dos fracassos que aprendemos a maneira de tratar determinada situação. Gerenciar a inovação proporciona condições para a empresa resolver de forma eficaz os diversos desafios sob os altos índices de incertezas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Segundo os mesmos autores, o sucesso da inovação depende de dois elementos, as fontes técnicas, como o pessoal e equipamentos; e as competências da organização para gerenciá-la. Os autores ainda descrevem nove habilidades fundamentais para a gestão da inovação: o **Reconhecimento**, é a busca por sinais tecnológicos e econômicos que iniciam o processo de mudança; **Alinhamento**, garante que ocorra a coerência e adequação entre a estratégia comercial e a mudança proposta; **Aquisição** reconhece as restrições da base tecnológica da empresa e a capacidade de contato com fontes externas de conhecimento para que possa introduzi-la na organização.

A **Geração** é a habilidade de criação de algumas tecnologias internas; a **Escolha** explora e seleciona a resposta mais adequada aos estímulos ambientais para o ajuste as estratégias que foram adotadas e a base de recursos internos a tecnologia externa; a **Execução**, monitora e controla todo o processo de desenvolvimento de projetos, produtos e processos; a **Implantação** administra a introdução das mudanças nas empresas garantindo a aceitação e o uso eficaz da inovação; a **Aprendizagem** avalia e reflete o processo de inovação identificando exemplos para melhoria de rotinas gerenciais; e por último está o **Desenvolvimento da empresa**, a qual introduz rotinas eficazes em todos os âmbitos da empresa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

As empresas inovadoras mantêm relações de orientação externa, colocando sua atenção voltada para os clientes atuais e potenciais, como práticas de gestão que devem ser interligados para criar e reforçar um tipo de ambiente que facilita o sucesso da inovação (BARAÑANO, 2005, *Apud*, GALÃO, *et al*, 2007). O gerenciamento da inovação deve envolver todas as etapas do desenvolvimento e conclusão do processo, para evitar falhas e divergências de informação, proporcionando controle e redução de riscos.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, busca-se apresentar o caminho a ser seguido a fim de alcançar as respostas capazes de esclarecer os questionamentos que norteiam este estudo. Neste sentido, nas próximas páginas, encontrar-se-ão aspectos como os conceitos sobre a natureza e classificação do estudo, o método que o embasa, os critérios que serão utilizados para escolher o caso sob investigação, os instrumentos para coleta de dados e, por fim, como serão analisados os dados após a sua obtenção.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo busca analisar a gestão da inovação na rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú pernambucano. Para tanto, foi empregada às abordagens qualitativa e a quantitativa. Qualitativa, pois os dados que foram coletados não podem ser mensuráveis. Como afirma Roesch (2010, p.155), “a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido”. É definida de acordo com o princípio de crenças do investigador, atribuindo importância fundamental a descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

A Abordagem quantitativa se refere aos métodos que são usados para expressar informações numéricas como quantidades ou contagens (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). Como também quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto (ROESCH, 2010).

Além disso, quanto aos objetivos, pode-se dizer que este é um **estudo descritivo**. Neste tipo de estudo, busca informações necessárias para a ação ou predição, utilizando censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado que procuram fatos descritivos, não respondem bem ao por que, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes (ROESCH, 2010).

Com a adoção deste tipo de pesquisa, “procura especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer

outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise” (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2010, P. 107). Segundo o mesmo autor, o estudo descritivo é apropriado para identificar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação.

Por fim, acrescenta-se que, no âmbito deste trabalho, foi empregado o método de **estudo de caso**, esse tipo de pesquisa é utilizada em varias situações, como contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010). Sobre este, Roesch (2010) afirma que como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizada de modo exploratório, que visa levantar questões e hipóteses para novos estudos, utilizando meios de dados qualitativos; e descritivo, o qual busca associações entre variáveis, com evidência de caráter quantitativo.

3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITOS DE PESQUISA

Para operacionalização do estudo, se deu por limitar o escopo da pesquisa na rede de agricultores na microrregião do Pajeú pernambucano, com foco em duas associações específicas ASP (Associação Agroecologica do Sertão do Pajeú) e APOMEL (Associação dos Apicultores e Meliponicultores Orgânicos do Alto Pajeú). As associações são duas das mais bem organizadas, desenvolvidas e com bons laços de relacionamento da região, com membros unidos em prol do bem coletivo. Tal escolha se deu diante da possibilidade de compreender como as associações atuam na rede local em termos de inovação, permitindo entender a dinâmica da rede a partir das atividades associativas. Para tal, as duas associações que foram estudadas, proporcionam geração de emprego e renda para os participantes, como também benefícios para o meio ambiente.

Além disso, também foram consideradas as organizações com algum laço de interação entre as associações estudadas, propiciando abertura para coleta dos dados necessários a uma análise em profundidade, viabilizando a realização deste trabalho.

Nestas associações e em suas relações na rede, os sujeitos de pesquisa foram: 19 **associados**, 14 da AASP e 5 da APOMEL, selecionados pela disponibilidade de contato e qualidade das informações, pois estão localizados na zona rural das várias cidades da região;

Os **presidentes** das duas associações. 12 **consumidores**, 11 da AASP, os quais aceitaram responder o questionário e o PENAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) de São José do Egito-PE, consumidor direto da APOMEL, é responsável pela recepção dos produtos enviados para a merenda de todas as escolas do município; o Presidente do **Sindicato dos Trabalhadores** de São José do Egito-PE, representando as organizações parceiras, escolhido pela quantidade e qualidade das informações sobre as associações em estudo; e representando um futuro ator influenciador na rede, foi escolhido o **SEBRAE-PB**, o qual realiza um projeto chamado de “Serra de Teixeira”, semelhante ao trabalho realizado pelas associações, a entrevistada foi a analista técnica responsável pelo projeto.

Além disso, buscando focar o contexto externo e interno em que ocorre o fenômeno da gestão da inovação e sua posterior disseminação, adoção e seus benefícios para todos os envolvidos. Isto foi operacionalizado a partir do contato com indivíduos, grupos ou entidades, pública ou privada (sindicatos, associações, empresas, consumidores) cujas atividades dependem ou venha a depender dos produtos de natureza econômica, social ou ambiental desenvolvidos pelas associações.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O uso de triangulação contribui para a diminuição da influência da tendência do pesquisador no resultado final das análises. Assim, para operacionalização da pesquisa foram utilizados para a coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação não participante e questionários (VIEIRA e ZOUAIN, 2006). Essa abordagem também pode ser chamada de multimétodos, pode ser abordada e estudada por meio de dois pontos de vista: como uma estratégia para alcançar a validade do estudo e como uma alternativa para obtenção de novas perspectivas e novos conhecimentos (VERGARA, 2012).

A entrevista é um processo social e possuem vários fatores que interferem na relação entrevistador e entrevistado, como classe social, idade e sexo. Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, permitindo ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2010). “Esse recurso como material empírico privilegiado na pesquisa constitui uma opção teórico-metodológica que está no

centro de vários debates entre pesquisadores das ciências sociais” (DUARTE, 2002, p. 147).

As questões contempladas no roteiro de entrevista semiestruturada foram construídas a partir da literatura a revisada sobre o assunto abordado, formuladas com o intuito de responder a questão central da pesquisa, estando em concordância com os objetivos geral e específicos propostos. Tais entrevistas tiveram como alvo os associados das associações estudadas, os representantes das associações, seus clientes, sindicatos e empresa privada (SEBRAE) que a associação não mantém vínculos.

Foi empregada, ainda, a observação direta como técnica de coleta de dados. “A observação é uma técnica de coleta de dados para obter informações e utiliza os sentidos para captar aspectos da realidade” (GRESSLER, 2004, p. 169). Essa técnica é realizada em intervalos regulares e dirigem-se aos indivíduos na situação ou processos de trabalho (ROESCH, 2010). Conforme o aprofundamento das respostas do entrevistado construía-se novos questionamentos e uma nova visão sobre as informações repassadas, dessa forma, o entrevistado se sentia mais seguro e confortável ao se estender em determinados detalhes, importantes para o acréscimo de informações no estudo.

Para melhor absorção de informações, utilizaram-se os questionários com os 19 associados (Apêndice A) e os 12 consumidores (Apêndice B). Para proporcionar espaço para diálogo e estímulo de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as presidentes das associações (Apêndice C), com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores de São José do Egito-PE (Apêndice D) e a representante do SEBRAE, que trabalha com o Projeto “Serra de Teixeira” (Apêndice E).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

No âmbito deste trabalho, depois de realizadas as entrevistas, as quais foram gravadas, visando manter a veracidade dos relatos, a sequência da análise dos dados foi realizada a partir da transcrição literal, pela própria autora. A continuidade do processo de análise buscou identificar uma estrutura para o fato estudado. Tal prática proporciona confiabilidade, pois torna as etapas do processo mais operacionais e conduz a pesquisa de forma capaz de produzir os mesmos resultados em outros estudos (YIN, 2010).

Para análise dos dados coletados nesta fase da pesquisa, foi utilizada a análise do conteúdo a qual é “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2012, p. 7). O pesquisador deve ser sensível e capaz de ler mensagens não verbais durante as suas observações e nas entrevistas (ROESCH, 2010).

Estando os analistas interessados nas regularidades da linguagem no discurso do indivíduo (ROESCH, 2010). Por meio dessa análise é possível identificar informações que não foram explícitas, e buscar meios do entrevistado conseguir se expressar e disponibilizar mais informações.

Quanto à análise dos dados quantitativos, obtidos pela aplicação de questionários, adota-se a estatística descritiva. Segundo Guedes (2015), a estatística descritiva tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados, por três maneiras: de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, buscou-se apresentar as respostas capazes de esclarecer os questionamentos norteados neste estudo. Neste sentido, a análise dos resultados está estruturada em dois momentos: caracterização da rede e seus elementos estruturais e a gestão da inovação na rede na visão das associações, associados, atores e consumidores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE E SEUS ELEMENTOS ESTRUTURAIS

A rede de agricultura familiar está localizada no Sertão de Pernambuco, mais especificamente na microrregião do Pajeú. A microrregião faz divisa com o Estado da Paraíba, seu PIB representa 17,09% do PIB da Região do Sertão de Pernambuco (IFPE, 2015). Composto por uma área de 10.828 km², que representa 8,78% do território estadual e com população de aproximadamente 300.000 pessoas (VICENTE, 2008).

A microrregião ganhou esse nome por meio do rio Pajeú que nasce na Serra do Balanço, em Brejinho-PE, nos limites com a Paraíba, e deságua no lago de Itaparica, formado pela barragem do São Francisco, depois de percorrer uma extensão de aproximadamente 353 km. Os municípios totalmente inseridos na bacia do rio Pajeú são: Afogados da Ingazeira, Betânia, Brejinho, Calumbi, Flores, Ingazeira, Itapetim, Quixaba, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Egito, Serra Talhada, Solidão, Tabira, Triunfo e Tuparetama (O NORDESTE, 2008).

O estudo se concentra em duas associações específicas, uma delas é a AASP, fundada em 2002, com o objetivo de produzirem alimento orgânico e sustentável, proporcionando desenvolvimento econômico e social das famílias. São 55 associados que participam ativamente, esses residem em 5 municípios do Pajeú: Itapetim, Afogados da Ingazeira, Carnaíba, Tabira, Tuparetama, em maior número, São José do Egito. Essa associação comercializa seus produtos (frutas, legumes, verduras, polpas, galinha, ovo, mel, queijo e leite) em feiras agroecológicas nos 5 municípios acima citados.

A segunda associação em estudo, a APOMEL, foi fundada em 2005, com o objetivo de trabalhar a economia solidária no município de São José do Egito por meio da apicultura. São aproximadamente 60 associados, apenas dois deles residem em Tuparetama,

os demais, em São José do Egito. Seu principal alimento de comercialização é o mel, porém, também comercializam alimentos orgânicos (frutas, legumes, verduras e polpas), os quais são distribuídos para o PENAI. As duas associações trabalham com agricultura familiar, desenvolvendo suas atividades em pequenas áreas na zona rural.

Como outro ator influenciador na rede é o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de São José do Egito-PE, fundado em 1965, criado com o objetivo de ajudar os trabalhadores a conseguirem alguns direitos e benefícios. O sindicato trabalha na área social de desenvolvimento e identificação de problemas das comunidades, buscando soluções para os mesmos. Possui como função, melhorar a vida dos agricultores. Após sua criação, os trabalhadores unem-se para lutar contra as injustiças do campo, obter reconhecimento do seu trabalho e minimizar o preconceito existente com os agricultores rurais.

Os principais atores identificados na rede são: AASP, APOMEL, DIACONIA, Sindicato dos Trabalhadores, Casa da Mulher do Nordeste, PDHC, Banco do Nordeste, Secretaria de Agricultura, Consumidores, PENAE, SEBRAE, Projeto realizado pela União Europeia, IPA, Banco do Brasil, ADAGRO e Secretaria de Educação. A Figura 3 detalha ilustrativamente os atores e suas relações na rede:

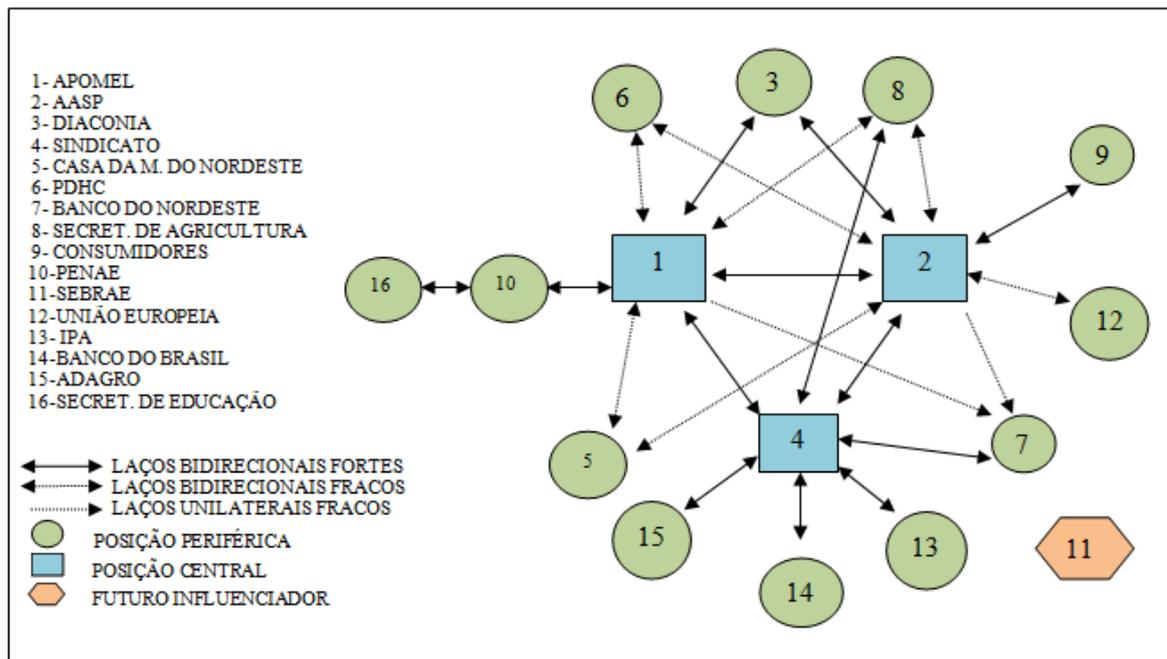


Figura 3. Rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú Pernambucano.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

É observado que existem três formas de relacionamento entre os atores na rede

(NAKANO, 2005; JULIEN, 2010; LAZZARINI, 2008): Bidirecionais fortes, Bidirecionais Fracos e Unilaterais fracos.

Os **laços Bidirecionais Fortes** tratam-se das relações de reciprocidade de informações entre as associações e demais atores (NAKANO, 2005; JULIEN, 2010). Observa-se na relação entre a AASP e a APOMEL, que mantém uma forte relação pelo fato de ambas possuírem atores e alguns associados em comum. Essa informação é confirmada por meio do questionário aplicado aos associados, dos quais 100% afirmam que concordam que essa relação é próxima, proporcionando vários benefícios aos que participam de ambas.

O Sindicato dos trabalhadores auxiliou na criação de grande parte das 57 associações existentes no município de São José do Egito. O Sindicato é um dos atores mais próximos e influentes, disponibiliza o espaço para as reuniões das associações, repassa diferentes projetos e acompanha os resultados obtidos pelos mesmos. Como retrata o Presidente do Sindicato: “as pessoas até pensam que as associações são o Sindicato, tem uma relação muito grande porque todas as informações das associações parte do Sindicato e eles trazem demandas de dificuldades das associações e das comunidades”. O mesmo é um ator intermediário (NAKANO; 2005) entre a ADAGRO, IPA, Banco do Brasil e as associações, proporcionando para os atores informações e novas parcerias.

A Diaconia é outro ator bastante influenciador e de grande importância, frisado pelos associados e seus representantes. A pesquisa realizada com os associados afirma que 84% concordam que a relação com a Diaconia é bastante próxima. Observado também nas entrevistas realizadas com as presidentes das associações a forma de expressar essa relação é bem marcada: “São pai e mãe, a gente diz que a AAPS não tem pernas próprias, eles que são nossos pés” diz a presidente da AAPS. A presidente da APOMEL destaca essa relação como “direta, o tempo todo, sempre que a gente precisa eles estão aqui, bem direta mesmo”, complementa afirmando que “eles são bem ativos nas associações, participam bem”.

Dentro dos laços bidirecionais fortes ainda pode ser observada a relação com seus respectivos consumidores. Considerando primeiramente a AASP, nos questionários realizados com os consumidores, notou-se que a maioria confia nos produtos oferecidos, nas informações repassadas e no potencial da associação (FUSCO, 2004). Os consumidores procuram trocar informações com os associados a respeito de repassar seu ponto de vista, sugestões e críticas. Já a APOMEL, possui como consumidores os alunos das escolas municipais, para obter uma visão ampla, foi repassado o questionário para a responsável do

PENAE, a qual também confirma as informações repassadas pelos consumidores acima citados. O PENAE também atua como intermediário (NAKANO; 2005) entre a associação e a Secretaria de Educação.

Os **laços Bidirecionais Fracos** (NAKANO, 2005; JULIEN, 2010) nas relações com os seguintes atores: Casa da Mulher do Nordeste, PDHC, Secretaria de Agricultura de São José do Egito e União Europeia. Em relação à Casa da Mulher do Nordeste, é confirmado na fala da presidente da AASP “no início da AASP a Casa da Mulher do Nordeste participava das assembleias, desde 2009 quando entrei, eu nunca fui à reunião da AASP para eles estarem presentes”, complementa dizendo que “tem alguns sócios aqui que tem o apoio, mais como apoio a AAPS em si essa relação não existe”, como também afirma a presidente da APOMEL, “a associação em si não possui nenhum contato, o contato que tem é alguns agricultores que fazem parte da associação que tem esse contato com a Casa, a Casa em si com a associação não tem”. Essa opinião também se confirma na pesquisa realizada com os associados no Gráfico 1.

Também perceptível a polarização das opiniões, confirmando que apenas alguns associados mantêm relação com a Casa da Mulher do Nordeste. No caso do PDHC, as duas presidentes convergem nas avaliações, destacando que “tinham uma relação com o PDHC, só que infelizmente o projeto acabou, ele pode voltar mais por enquanto está suspenso”. Eles acompanhavam alguns associados, patrocinavam eventos e financiavam despesas.

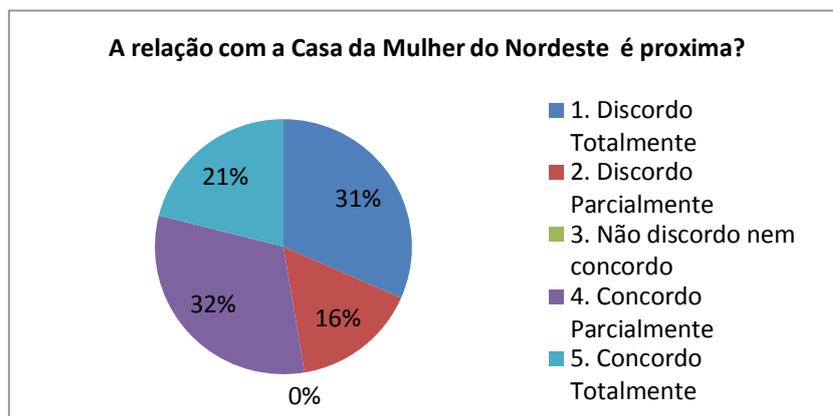


Gráfico 1. A relação da associação com a Casa da Mulher do Nordeste
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

Já quanto ao relacionamento com a Secretaria de Agricultura de São José do Egito

“já foi ótimo, era uma parceria muito direta, eles participavam e a gente ia para lá e eles vinham, agora é um pouco distante, mais já foi bem próximo”, segundo a presidente da APOMEL. Para a AASP, o que falta são incentivos do governo em benefícios que devem ser repassados para as associações. Já na opinião dos associados, notasse que a maioria concorda que a relação entre a associação e a Secretaria de Agricultura é próxima, conforme o gráfico 2:

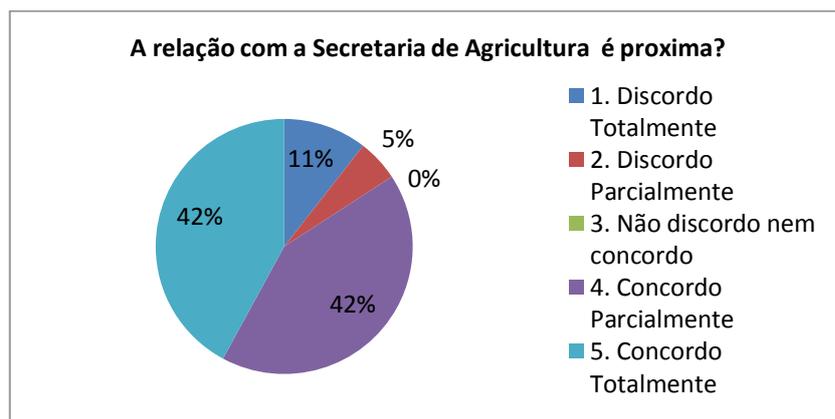


Gráfico 2. A relação da associação com a Secretaria de Agricultura de São José do Egito
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

O laço **Unilateral fraco** (JULIEN, 2010), ocorre com o Banco do Nordeste, pois a relação de troca de informação não ocorre, parte apenas das associações, elas procuram o mesmo para adquirirem projetos e grande parte deles não recebem retorno. É um ator importante em projetos, como no projeto do fundo rotativo, porém as duas associações afirmam que a relação é indireta, como descreve Nakano (2005), pois o contato é mínimo. Opinião também observada na pesquisa com os associados, como mostra o gráfico 3:

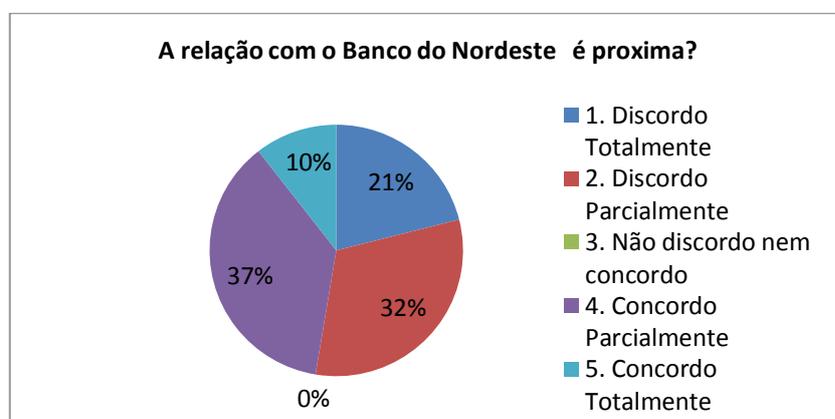


Gráfico 3. A relação da associação com o Banco do Nordeste
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

- **Futuro ator influenciador na rede:**

O SEBRAE-PB foi entrevistado com o objetivo de identificar um novo ator com grande potencial de apoio para as associações estudadas. O “Projeto de desenvolvimento econômico territorial” realizado pelo SEBRAE, atende todas as 11 cidades pertencentes a Serra de Teixeira, iniciando em Teixeira-PB até Manaíra-PB. Com o atendimento de ações pontuais e integradas, beneficiando seus participantes com projetos de amplitude nacional, desenvolvido para cada região. Formam grupos com características e objetivos comuns para melhor atender as necessidades. Esse projeto disponibiliza informações, capacitações, consultorias, apoio técnico e acompanhamento para todos os participantes. É necessário que as associações ou grupos interessados procurem o mesmo para obter essas informações. Segundo a APOMEL “Não tem parceria, logo no início tiveram algumas capacitações com o SEBRAE, depois voltaram para dar essas capacitações só que eles queriam umas coisas que a gente não tinha condições de montar a estrutura”.

- **Posição dos atores na Rede:**

Através da análise das relações entre os atores verificou-se que as associações e o Sindicato ocupam uma posição central na rede (LAZZARINI, 2008; JULIEN, 2010), pela quantidade de laços que mantém com outros atores, seja de forma direta ou indireta.

- **Confiança:**

Nessa rede é possível identificar todos os tipos de relações acima citados, como também a confiança que todos os atores trabalham (FUSCO, 2004), é frisada na fala da presidente da APOMEL, “com transparência, mostrando tudo o que está acontecendo para que eles entendam que esse é o ponto inicial”, a AASP desenvolve a confiança nas relações por meio de “conversas, visitas, reuniões e acompanhamento”. Essa confiança também é percebida pelos consumidores, como demonstra o gráfico 4:

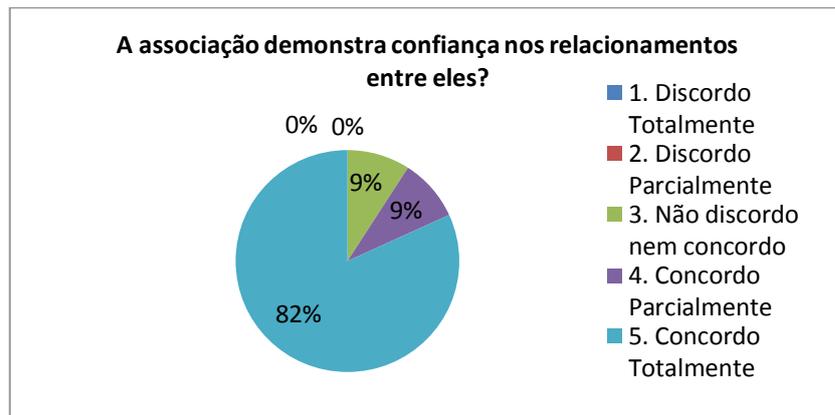


Gráfico 4. Confiança dos associados demonstrada para os consumidores
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

- **Relações Indiretas**

As relações indiretas (NAKANO, 2005), também devem ser destacadas, pois mesmo não participando ativamente das atividades, disponibiliza informações que às vezes não são oferecidas por atores com relação direta, como projetos de financeiros disponibilizados pelo Banco do Nordeste, a acessória prestada pelo PDHC, o apoio que a Secretaria de Agricultura pode oferecer e o acompanhamento das famílias feitas pela Casa da Mulher do Nordeste.

É importante que uma organização consiga lidar com todos os tipos de laços e os benefícios oferecidos por cada um, introduzindo esses conhecimentos nas ações no dia-a-dia. Especialmente no tocante à inovação, tais ações serão analisadas a seguir.

4.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Por meio da pesquisa de campo, foi identificado que existem os quatro tipos de inovação citados por Tidd *et al* (2008) e o Manual de Oslo (OCDE – FINEP, 2005): Produto, Processo, Posição e de Paradigma.

A **Inovação de Produto** ocorre pela alteração dos produtos oferecidos, a APOMEL destaca que “quando a gente começou a entregar a polpa para o PENAE ela tinha uma qualidade, hoje ela tem outra completamente diferente, foram projetos e capacitações com a DIACONIA que fizeram essa mudança, a polpa é só um exemplo dessas

modificações”, complementa afirmando que “estamos com uma capacitação agendada, por meio da DIACONIA, para a produção de bolo, fazendo um padrão de qualidade para ser distribuído ao PENAE”. A AASP destaca que a inovação da produção de polpa aconteceu pela necessidade de aproveitamento das frutas que sobravam das feiras. Confirmado de forma cautelosa pelas opiniões dos associados, gráfico 5.

Já no gráfico 6, identifica-se que a maioria dos consumidores percebem que essas mudanças ocorrem no produto. Para o Sindicato, esse tipo de inovação ocorre com o projeto de beneficiamento do “biodigestor, por exemplo, a familiar que o recebe deixar de comprar o gás de cozinha e passa a utilizar o que é produzido pelo biodigestor”. Esses projetos favorecem as famílias e o meio ambiente.

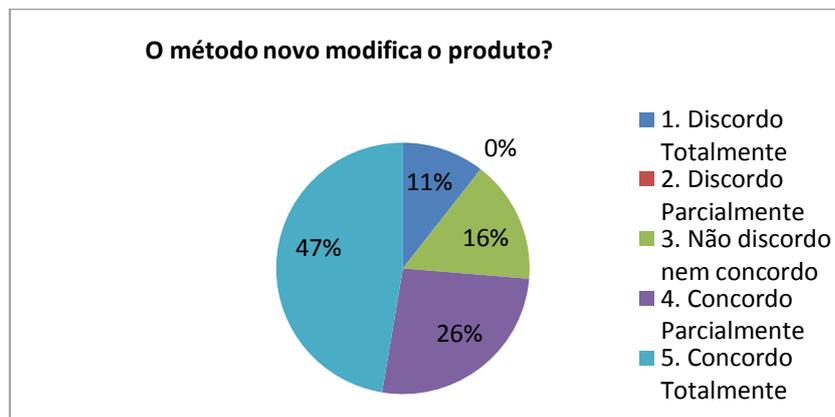


Gráfico 5. Inovação dos produtos na visão dos Associados
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

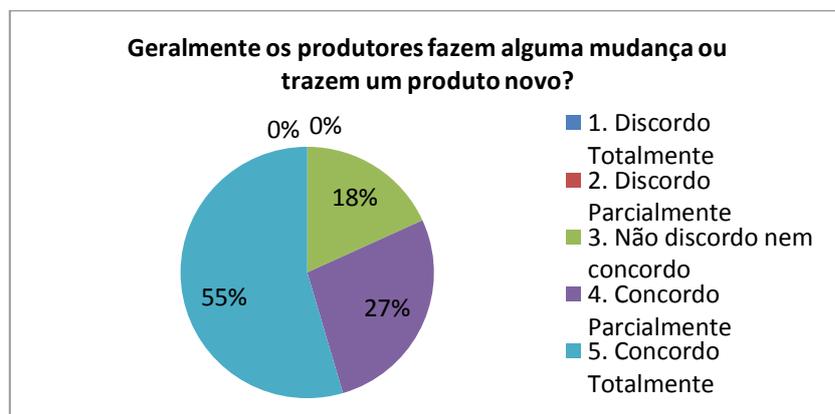


Gráfico 6. Inovação dos produtos na visão dos Consumidores
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

A **Inovação de Processo** são as alterações na maneira como os produtos são criados ou distribuídos. A AASP declara que começaram a fazer a polpa em liquidificadores

comuns e peneiras convencionais, agora estão utilizando uma máquina apropriada para o processo. Em Junho ficará pronta à unidade de beneficiamento, que contará com uma estrutura adequada para o processo de produção de polpa. Complementa relatando que antes se perdia muita fruta e hoje não mais, termina a safra da fruta e ficam com estoque de polpa para consumo próprio e para a venda. A APOMEL destaca que ocorre a melhoria da forma de produção e qualificação da produção dos agricultores. Se eles faziam a polpa colocando água, agora eles não fazem mais isso, utilizam apenas a fruta. Por meio do gráfico 7, compreendesse que os associados confirmam a ocorrência dessas mudanças no processo de produção.

Através do resultado da pesquisa realizada com os consumidores, compreende-se que os mesmos não conseguem observar de forma efetiva as alterações nos processos de produção, pois a maioria concorda parcialmente ou fica neutra a respeito do questionamento, gráfico 8.

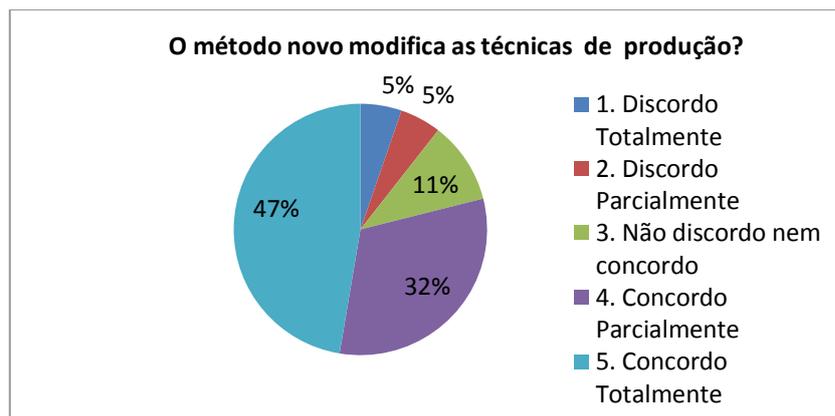


Gráfico 7. Inovação dos processos na visão dos Associados
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

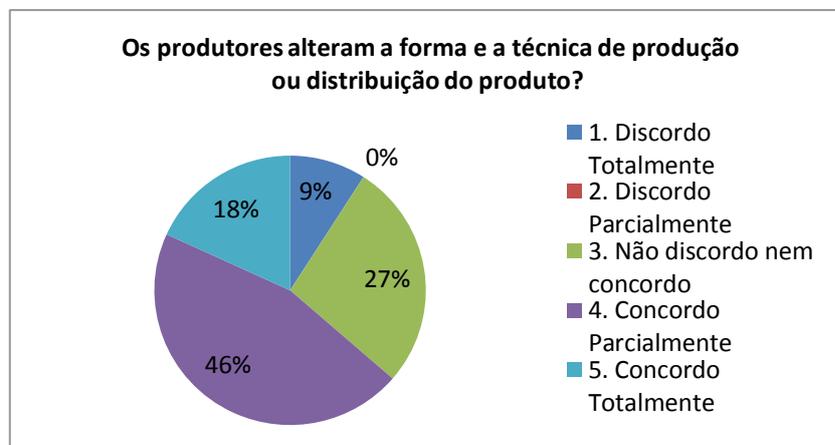


Gráfico 8. Inovação dos processos na visão dos Consumidores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

A **Inovação de Posição** é observada no contexto em que os produtos são colocados no mercado. Para a APOMEL ocorre “principalmente na questão visual, como chega o produto, como o produto chega ao mercado, é outra coisa hoje, a gente tem registro de uma feira em 2010 e tem uma hoje, é outra coisa, pois eles vão tendo consciência do que deve fazer”. A AASP retrata que “a embalagem da polpa era bem fraquinha, da que vendia açúcar, ela estourava e eram amarradas, esse ano a gente comprou dez mil embalagens e com essas não tivemos problemas, aí mudamos do amarrado para o pregador”, proporcionando visibilidade ao produto. A maioria dos associados entrevistados concorda que existe inovação na forma estética de comercialização dos produtos, gráfico 9.

No ponto de vista dos consumidores, identifica-se que concordam parcialmente com as alterações na forma como os produtos estão sendo ofertados, gráfico 10.

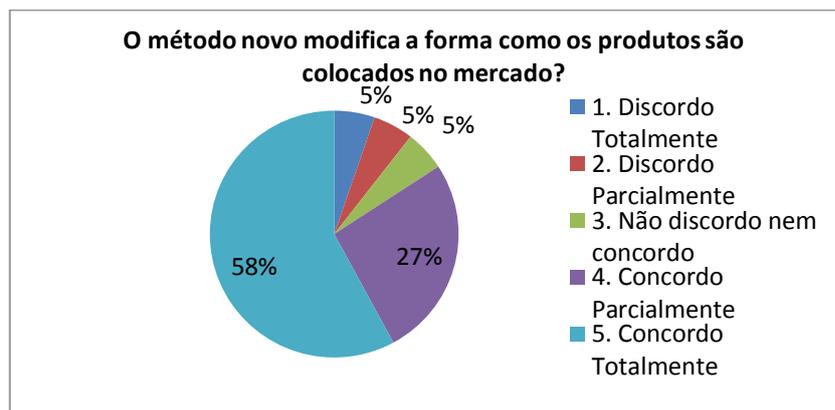


Gráfico 9. Inovação da posição na visão dos Associados
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

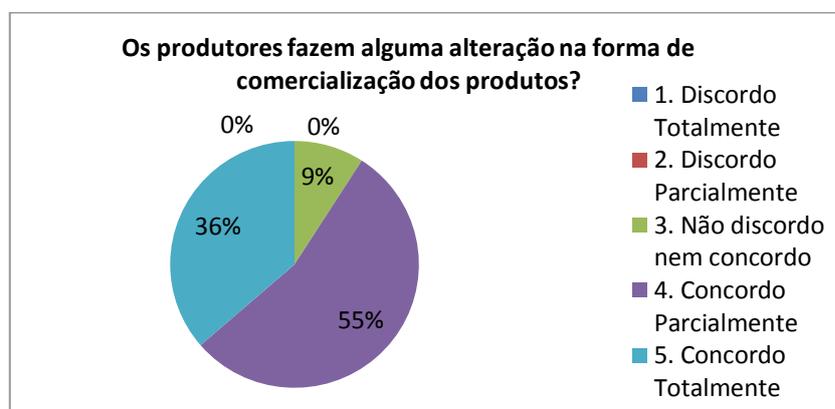


Gráfico 10. Inovação da posição na visão dos Consumidores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

A **Inovação de Paradigma** acontece quando transformasse a forma de percepção,

análise e interpretação de fatos, eventos ou situações permitindo a absorção de novas oportunidades e ideias. Observado pela AASP como o processo da “palma, a gente não sabia que uma raquete da palma poderia cortá-la e fazer oito raquetes de palma, o segredo é o olho da palma, que se torna um pé”, a APOMEL complementa afirmando que os associados “acham que muitas coisas não podem ser daquele jeito, pois pode prejudicar, mas quando mudam veem que mudou totalmente e que ficou melhor”. A maior parte dos associados confirma que essa mudança de percepção da inovação acontece em sua forma de refletir sobre novas oportunidades, gráfico 11.

Como apresentado no gráfico 12, os consumidores também possuem uma opinião semelhante a dos associados, concordando que ocorre nas associações uma nova forma de se perceber oportunidades e surgimento de novas ideias implantadas para o desenvolvimento dos envolvidos.

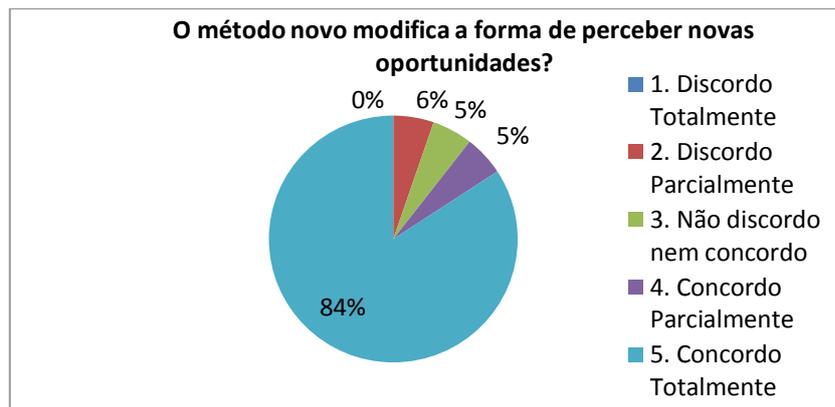


Gráfico 11. Inovação de paradigma na visão dos Associados
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

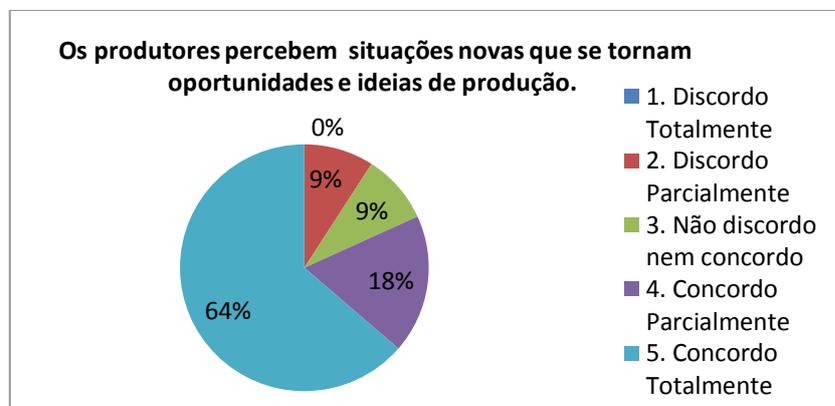


Gráfico 12. Inovação de paradigma na visão dos Consumidores
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários.

Além dos diferentes tipos de inovação, o processo inovativo envolve três etapas: a **procura**, a **seleção** e a **implantação** (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Na APOMEL, essas etapas são desenvolvidas da seguinte forma: a **Procura** iniciasse assim que tomam conhecimento de um projeto, escrevem-se e tentam ser selecionados, mas afirmam que não ficam procurando projetos; A **Seleção** da área que vai ser beneficiada com o projeto ocorre por meio do interesse, da necessidade e do tipo de projeto. Na **Implantação**, utilizam as assembleias para divulgar as informações dos projetos para todos os associados, para evitar transtornos. Controlam os resultados por meio de planilhas, por exemplo, no fundo rotativo as pessoas que devolviam o valor, era repassado para outro associado, como também o acompanhamento da utilização dos *kits* de apicultores, para saber funcionalidade do mesmo.

Já na AASP, a **Procura** parte tanto dos associados quanto dos seus parceiros, quando tem qualquer dúvida procuram seus parceiros para capacitações, principalmente a Diaconia; a **Seleção** parte da necessidade dos associados por determinado assunto e a disponibilidade de informação que precisa; a **Implantação** ocorre pela disseminação dos conhecimentos repassados nas reuniões e visitas nas propriedades. Selecionam um grupo para fazer o acompanhamento nas áreas, com perguntas que devem ser feitas aos associados durante as visitas, verificando se tem algo que não condiz com as normas da associação. Também trocam informações sobre a utilização das técnicas aprendidas em conversas paralelas durante as feiras.

O Sindicato, na etapa de Procura e Seleção afirma que:

Solicitam as demandas das comunidades e das associações, aí o pessoal lista as demandas, de poços de cisternas ou de outros projetos, aí trazem as demandas e a gente coloca em uma pasta e vai lutar por aquelas demandas. A gente soma todas as demandas que estão precisando no município e de cada associação, aí vai lutar junto ao governo, geralmente se a gente precisa de mil, eles disponibilizam cem ou duzentos, aí a gente faz a distribuição nas associações. As que solicitaram determinado projeto são candidatas de receberem o benefício, na reunião do conselho, a gente explica o que estamos recebendo, e tem a comissão que faz a distribuição dos projetos.

Na etapa de Implantação, o Sindicato retrata que “tem um encontro com as associações do município, que a gente criou um conselho de desenvolvimento rural sustentável, que uma vez ao mês se reúnem e todas as informações e projetos são repassados”. E complementa dizendo que “a gente vai visitar as associações que nos convidaram e eles também vem buscar informações no conselho”.

A inovação na rede pode ser medida em três graus de novidade (TIDD,

BESSANT e PAVITT, 2005): Nível básico, Nível radical e Nível extremo. Para a APOMEL, o nível de inovação que existe na rede é “extremo para alguns produtos, para outros, radical. A mudança na polpa é extrema, pois mudou muito, radical eu considero a questão da consciência deles saberem que eles tem que produzir, mais o objetivo maior é preservar para poder continuar produzindo”. A mudança radical parte da mudança do pensamento dos agricultores, como complementa afirmando que “tinha agricultores que produziam agroecologicamente, mais faziam queimadas ao lado das plantações, e hoje não fazem mais isso”. Já a inovação extrema, ocorre com a modificação das técnicas utilizadas para a produção, como conclui descrevendo que “em uma visita para analisarmos a polpa, encontramos a polpa em pedaços, pedaços não são polpa, são pedaços de frutas, e hoje se você chegar à Casa da Merenda encontrará produtos da APOMEL, bem armazenados e manipulados, com total higiene”.

A AASP afirma que o nível de mudança ocorrida é “radical, como das fruteiras e da polpa, pois se perdia muito”, cita ainda que “tinha agricultores que tinham um tipo de manuseio antes e produzia só o milho e o feijão, utilizando venenos e colocando fogo nas plantações”, e atualmente vão para palestras que ensinam a plantam plantas nativas e utilizá-las no dia-a-dia, como assegura dizendo que “que quem falava em plantar um pé de agave era maluco, e depois das palestras, a gente trouxe o agave para plantar, como também o mandacaru, que depois de triturado pode ser dado para os animais”.

Para o Sindicato, o nível de inovação é “básico, pois não muda muito a forma de produzir, eles adaptam as técnicas ao que está produzindo, não é uma coisa de dizer assim, eu estava produzindo isso aí virei para produzir uma coisa diferente”. Notasse que as opiniões entre as associações e o sindicato se distanciam, um afirma que suas mudanças são radicais e extremas e o outro afirma que são básicas. Talvez o motivo dessa diferenciação esteja nos tipos de projetos e benefícios oferecidos pelo Sindicato, pois geralmente serve as associações como apoio para suas as necessidades. Já a opinião das associações está embasada nos relacionamentos com outras instituições, como mostrado na Figura 3, proporcionando técnicas e conhecimento que modificam sua forma de produzir de forma radical e extrema.

Na rede, ocorrem todos os níveis de inovação seja básica, radical ou extrema. Essas diferenças ocorrem pelos diferentes atores atuantes na rede, que proporcionam diferentes tipos de conhecimento e informação. Que podem sofrer novas alterações quando um ator entra na rede, pois o mesmo disponibilizará suas ideias e sugestões para o

crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

Existem dois níveis de execução da gestão da inovação: **interno** e **externo** (CANONGIA, *et. al.*, 2004). Nas associações, o nível **interno** está associado às relações de troca de informações entre os associados e o desenvolvimento proporcionado pelas associações, segundo a AASP os associados sempre estão trocando experiências, buscando capacitações e procurando conhecer novas áreas. A APOMEL afirma que a relação entre os associado é “muito boa, pois quando marcamos uma reunião avisamos a duas ou três pessoas e todo mundo espalha, todo mundo tem contato com todo mundo, não ocorre divergência entre os associados, existe muita união”. Completa afirmando que “a associação tem o papel de incentivar, busca a questão da venda, a gente tem o diretor de comercialização, que fica responsável pelo processo de recolhimento do mel e fazer a comercialização, é um elo entre o agricultor e o comércio”.

No nível **externo**, envolve todos os contatos e relações existentes entre os atores centrais da rede e os demais atores que mantém relacionamento, demonstrados na Figura 3. Os benefícios oferecidos por esses atores interferem em toda a rede, seja de forma direta ou indireta. Como uma cadeia de troca de informações, um novo conhecimento chega a uma instituição, essa repassa para a associação, que repassa para seus associados, que mudam sua produção, e oferecem um novo produto para seus consumidores, e esses repassam para mais pessoas, que transmitem para outra instituição e a mesma procura as associações, e assim esse conhecimento vai se repassando para os demais atores.

Por fim, analisa-se que o sucesso da inovação depende de dois elementos (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008): as fontes técnicas e as competências de gerenciamento das organizações. Para a AAPS, as técnicas são essenciais e importantíssimas, mais o gerenciamento dos benefícios e das técnicas devem ser trabalhados para controlar os resultados do que está sendo produzido e vendido.

A APOMEL também concorda com a AASP quando afirma que:

Se um projeto for pensado para uma realidade que não é a nossa, ele não vai funcionar, por mais que a associação gerencie e mude. Já se for um projeto pensado e estudado para aquela região vai precisar, é claro, de alguém para orientar, mais ele vai funcionar e fluir perfeitamente, isso deve ser pensando na hora de elaborar o projeto, por isso que tem projetos que não concorremos, que a gente vê que a especificação do projeto não é viável para a nossa região.

Para o Sindicato, o sucesso dos projetos depende da:

Competência das associações, se a associação não tiver um bom gerenciamento, a

técnica logo vai morrer. Se você der dinheiro a uma pessoa e se não estiver acompanhando o quanto ela gasta, logo aquele dinheiro vai se acabar. Então a mesma coisa são essas tecnologias, se a pessoa não estiver acompanhando, ela vai acabar.

Na opinião dos associados, 84% acreditam que sucesso desses projetos ocorre pelas técnicas disponibilizadas, e 69% acreditam que o gerenciamento da associação é motivo das mesmas serem bem sucedidas. Já os consumidores, acreditam que o sucesso da inovação depende das fontes técnicas e das competências de gerenciamento, essa opinião é confirmada com 91% concordam com ambos os elementos.

As relações existentes entre os atores proporcionam desenvolvimento e inovação. É necessário que consigam identificar seus melhores relacionamentos buscando mantê-los, e desenvolver seus relacionamentos com os atores que possui menos contato. As inovações que acontecem na rede são as modificações no pensamento e nas técnicas que os agricultores utilizavam outrora, passando a desenvolver suas atividades de forma a preservar a biodiversidade da região.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a gestão da inovação na rede de associação de agricultura familiar na microrregião do Pajeú pernambucano. Os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados, com caracterização da rede, o mapeamento dos tipos de inovação e a descrição da gestão da inovação na rede.

Diante de todos os relacionamentos existentes na rede, é perceptível que os atores não têm consciência de estarem inseridos em uma rede localizada em uma microrregião. Valorizam seus relacionamentos e sempre buscam novos atores. Afirmam muitas vezes que esse apoio fornecido pelos parceiros é o motivo de trabalharem de forma organizada. Foi observada também a união existente entre os associados, a forma como acreditam no que estão produzindo, e a paixão por cuidar do meio ambiente. Procuram utilizar todas as informações adquiridas por meio de seus parceiros, controlando os resultados principalmente com visitas, conversas e questionários.

A principal inovação que ocorre nessa rede, especialmente nas associações, é a transformação de uma forma de pensamento e de produção agrícola que vinha persistindo durante anos. Que consistem em um desafio, pois o pensamento está enraizado nas crenças e culturas de produção dos agricultores. As duas associações em estudo junto com os parceiros, trabalharam esse pensamento de produtos agroecológicos entre os associados e conseguiram um ótimo resultado, que é percebido na forma de explicar o produto que estão vendendo para seus consumidores.

O gerenciamento dessas inovações vem acontecendo durante toda a trajetória das associações, sempre procuram disseminar os conhecimentos de forma igualitária para os envolvidos. Quando a inovação é referente a uma tecnologia adquirida, decidem juntos a área que será beneficiada. Todas as adversidades que incidem, são trabalhadas para ser minimizadas.

Concordam que o sucesso da inovação depende das fontes técnicas e das competências de gerenciamento das associações, os dois se complementam. As técnicas devem estar dentro da realidade dos agricultores e o gerenciamento controla os resultados e a maneira de desenvolvimento da prática.

Os desafios enfrentados pelas associações parte do pouco apoio recebido por órgãos públicos do município, pois ao serem procurados para disponibilizarem algum tipo de

benefício, muitas vezes os associados não recebem retorno do que foi solicitado. Foi observado também que em alguns aspectos os associados divergem nas respostas, talvez por não conhecerem determinado assunto, fazendo necessário que as associações trabalhem mais a comunicação interna. As associações são frágeis no aspecto de identificarem a inovação em seus processos, seria importante que conseguisse trabalhar melhor esse aspecto.

Concluimos que para realizar determinada inovação em uma área, é necessário identificar seus atores, suas técnicas utilizadas e desenvolver uma forma de gerenciamento para que os objetivos propostos sejam alcançados. A agricultura familiar está caminhando para um desenvolvimento sustentável, é necessário que o governo procure direcionar mais projetos de beneficiamento e desenvolvimento para esse novo modelo agrícola.

Por meio desse trabalho, há a possibilidade de ser feito novos estudos em comparação as mudanças ocorridas na gestão da inovação na rede, os novos atores atuantes e a evolução dos tipos de inovação na rede.

REFERÊNCIAS

BALDI, Mariana; FREIRE, Ayalla Candido. Estratégia inovativa na carcinicultura potiguar: assimetrias de poder e implicações para a geração de políticas de inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 147-171, set./dez. 2012.

BARAÑANO, Ana María. Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.1-96, 18 fev. 2005. Disponível em: <<http://plutao.ige.unicamp.br>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M., SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight. Inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Associação**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao>> Acesso em: 30 mar. 2015.

CASSIOLATO, José E. ; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. 2003. Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 20 Abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008a.

DIONISIO, Ícaro Ramalho. **Aspectos da agricultura familiar conforme o censo agropecuário de 1995-1996**: Análise comparativa entre o Brasil, a Paraíba e o município de pedras de Fogo-PB. 2003. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Ciências Econômicas) - Centro De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões Sobre o Trabalho de Campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, mar. 2002.

EMBRAPA. **Oficina pretende estimular a inovação na agricultura familiar**. 2014. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/web/portal>>. Acesso em: 12 dez. 2014a.

_____. **Seminário internacional debate agricultura familiar. 2014**. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias> >. Acesso em: 12 dez. 2014b.

FAO (Organização das Nações Unidas para alimentação e agricultura), **Ano internacional da Agricultura Familiar**, 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/>> Acesso em: 13 Abr. 2015.

FUSCO, José P. A. **Cadeias de fornecimento e redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação de competitividade**. São Paulo: Arte Ciência, 2004.

GALÃO, F. P.; FRUTO, F. P. P.; SILVA, V. A. da; PACAGNAN, M. N. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 147-154, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GUEDES, T. A., **Estática Descritiva - Projeto de Ensino Aprender Fazendo Estática**, USP, 2015. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/rvicente>> Acesso em: 04 Jun. 2015.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia>>. Acesso em: 05 Abr. 2015.

IFPE, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sertão de Pernambuco. **Microrregião do Pajeú**. 2015. Disponível em: <<http://www.ifsertao-pe.edu.br/reitoria>> Acesso em: 25 Mai. 2015

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JUSBRASIL. **Você sabe o que é Agricultura Familiar?**. 2010. Disponível em: <<http://sefaz-mt.jusbrasil.com.br/noticiasr>> Acesso em: 13 Abr. 2015.

LAZZARINI, Sérgio G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MANUAL DE OSLO, **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, 3º ed. OCDE – FINEP, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**. 1 ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTERIO DA AGRICULTURA; **Associativismo Rural**. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo>>. Acesso em: 12 Abr 2015.

NAKANO, Davi Noboru. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influências. In. AMATO NETO, João. **Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

PASSADOR, Cláudia Souza. Políticas públicas, redes e agricultura familiar em debate: a experiência do Governo do Paraná. 2003. Anais do **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá: Oct. 2003. p. 28-31.

PORTAL BRASIL. **Cursos profissionalizantes para agricultores familiares começam em outubro**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso em: 21 Abr 2015.

O NORDESTE. **História do Sertão do Pajeú e do Cangaço**. 2008. Disponível em: < <http://www.onordeste.com/onordeste/enciclopediaNordeste>> Acesso em: 29 Mai 2015.

RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino; **Rede de empresas: Serie empreendimentos coletivos**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: < <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus>> Acesso em: 20 Mar 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 6. Reimpr. São Paulo: Athas, 2010.

SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009, *apud*, MASQUIETTO, Daniel Clayton, Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8 , n. 1, p . 122-147, jan./mar. 2011.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María Del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Catia Pedrosa. **A gestão do processo de inovação nas concessionárias brasileiras de energia elétrica**. 2008. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro.

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

SEBRAE. **Associativismo**. 2015. Disponível em: < <http://www.sebraepr.com.br/sites>>. Acesso em: 05 Abr de 2015.

_____. **Agricultura Orgânica: negócios sustentáveis**. 2006. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/conteudoPublicacao.zhtml?id=1455>> Acesso em: 18 Abr 2015.

_____. **Gestão da Inovação – Inovar para Competir**, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/solucoes>>. Acesso em: 10 dez. 2014

STEINER, P.2006, *apud*, MASQUIETTO, Daniel Clayton, Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8 , n. 1, p . 122-147, jan./mar. 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Administração Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VICENTE, Biu. **Sertão do Pajeú: uma breve história**. 2008. Disponível em: <<http://profbiuvicente.blogspot.com.br>> Acesso em: 25 Mai. 2015.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. 1994, *apud*, MASQUIETTO, Daniel Clayton, Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8 , n. 1, p . 122-147, jan./mar. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - PESQUISA COM OS ASSOCIADOS

Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro.

1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Não discordo nem concordo	4 – Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente				
1	A associação proporciona novos conhecimentos que são usados no dia-a-dia.			1	2	3	4	5
2	A associação e os associados transmitem confiança no repasse das informações.			1	2	3	4	5
3	Participo ativamente nas decisões do grupo.			1	2	3	4	5
4	Entrei na associação porque disponibilizam recursos e informação.			1	2	3	4	5
5	Entrei na associação porque desenvolvem atividade cooperativa.			1	2	3	4	5
6	A relação que a associação possui com o Sindicato é bastante próxima.			1	2	3	4	5
7	A relação que a associação possui com a Secretaria de Agricultura é bastante próxima.			1	2	3	4	5
8	A relação que a associação possui com a DIACONIA é bastante próxima.			1	2	3	4	5
9	A relação que a associação possui com a Casa da Mulher do Nordeste é bastante próxima.			1	2	3	4	5
10	A relação que a associação possui com a AASP – APOMEL é bastante próxima.			1	2	3	4	5
11	A relação que a associação possui com o Banco do Nordeste é bastante próxima.			1	2	3	4	5
12	A relação que a associação possui com o SEBRAE é bastante próxima.			1	2	3	4	5
13	A relação que a associação possui com a PDHC é bastante próxima.			1	2	3	4	5
14	Os atores citados nos itens 6,7,8,9,10,11,12 e 13 procuram entrar em contato quando surge alguma informação nova.			1	2	3	4	5
15	A relação entre os associados dentro da associação é a melhor possível.			1	2	3	4	5
16	A comunicação entre os associados dentro da associação é a melhor possível.			1	2	3	4	5
17	Eu participo de programas do governo que me ajuda em momentos difíceis, como na seca.			1	2	3	4	5
18	Utilizo técnicas de agricultura orgânica.			1	2	3	4	5
19	Quando alguém disponibiliza um método novo, ele modifica o produto que estou produzindo.			1	2	3	4	5
20	Quando alguém disponibiliza um método novo, ele modifica a técnicas que utilizo para produzir.			1	2	3	4	5
21	Quando alguém disponibiliza um método novo, ele modifica a forma como os produtos são colocados no mercado.			1	2	3	4	5
22	Quando alguém disponibiliza um método novo, ele modifica a forma de perceber situações que podem ser utilizadas como novas oportunidades e ideias de produção.			1	2	3	4	5
23	Para que uma técnica nova seja utilizada entre os associados ela passa pelo processo de procura, de seleção e de implantação, cada uma bem trabalhada para que se obtenha sucesso.			1	2	3	4	5
24	O sucesso de uma nova técnica é percebido quando a venda do produto aumenta.			1	2	3	4	5
25	O sucesso de uma nova técnica é percebido na qualidade dos produtos.			1	2	3	4	5
26	O sucesso de uma nova técnica é percebido na redução dos fatores que eram utilizados para produzir.			1	2	3	4	5
27	O controle dessas novas técnicas que são utilizadas é feito pela associação.			1	2	3	4	5
28	O sucesso dessas técnicas ocorre pelo bom gerenciamento da associação.			1	2	3	4	5
29	O sucesso dessas técnicas ocorre pela boa técnica que foi disponibilizada.			1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da metodologia estudada.

APÊNDICE B – PESQUISA COM OS CONSUMIDORES

Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro.

1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Não discordo nem concordo	4 – Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente				
1	Uma associação que possui vários contatos com outras instituições, adquire novos conhecimentos.			1	2	3	4	5
2	A associação demonstra confiança nos produtos oferecidos.			1	2	3	4	5
3	A associação demonstra confiança nos relacionamentos entre eles.			1	2	3	4	5
4	Os associados demonstram confiança nos benefícios que a associação proporciona para eles.			1	2	3	4	5
5	Consigo perceber as mudanças ocorridas quando eles utilizam algum método novo.			1	2	3	4	5
6	Sou um consumidor fiel à associação.			1	2	3	4	5
7	Sempre procuro saber as novas técnicas que estão utilizando na produção.			1	2	3	4	5
8	Os feirantes sempre procuram me informar sobre as novidades que estão fazendo na produção.			1	2	3	4	5
9	Consigo diferenciar os produtos oferecidos pela associação dos demais oferecidos por outros produtores.			1	2	3	4	5
10	Compro na associação porque gosto da qualidade dos produtos.			1	2	3	4	5
11	Quando a associação participa de algum projeto, é perceptível a melhorias nos produtos.			1	2	3	4	5
12	Geralmente os produtores da associação fazem alguma mudança ou trazem um produto novo.			1	2	3	4	5
13	Geralmente os produtores da associação alteram a forma e a técnica de produção ou distribuição do produto.			1	2	3	4	5
14	Geralmente os produtores da associação fazem alguma alteração na forma de comercialização dos produtos.			1	2	3	4	5
15	Geralmente os produtores da associação percebem situações novas que podem ser utilizadas como oportunidades e ideias de produção.			1	2	3	4	5
16	Consigo identificar que quando a associação quer utilizar uma técnica nova, ela passa pelo processo de procura, de seleção e de implantação, cada uma bem trabalhada para que se obtenha sucesso.			1	2	3	4	5
17	Aprovo todas as mudanças que a associação utiliza.			1	2	3	4	5
18	Acredito que o sucesso dessas técnicas ocorre pelo bom gerenciamento da associação.			1	2	3	4	5
19	Acredito que o sucesso dessas técnicas ocorre pela boa técnica que foi disponibilizada.			1	2	3	4	5
20	Sempre dou alguma sugestão de melhorias para os associados.			1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da metodologia estudada.

**APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
SETOR PRODUTIVO – ASSOCIAÇÕES**

1. Qual seu nome? Sua função na instituição?
2. Fale um pouco sobre o surgimento da associação na cidade? Qual ano de fundação?
3. Como ocorre a relação entre os associados?
4. Como a associação contribui para o desempenho produtivo dos associados?
5. Quais os benefícios e os projetos que são disponibilizados para as associações?
6. Como transmitem essa informação para seus associados? E como controlam os resultados?
7. Esses novos conhecimentos passam por alguma fase de procura de projetos, de seleção para saber qual associado se adéqua e o controle da implantação?
8. Esses projetos possui alguma disfunção?
9. Como desenvolvem a confiança entre os associados?
10. Com ocorre o relacionamento (direto ou indireto) entre as instituições que mantêm contato? Quais os benefícios proporcionados por eles? É recíproco? Quais deles são fortes? Direto?
 - a. AASP-APOMEL
 - b. Diaconia
 - c. Casa da Mulher do Nordeste
 - d. Sindicato
 - e. PDHC
 - f. Banco do Nordeste
 - g. Secretaria de agricultura.
11. Esses novos conhecimentos que são repassados para as associações ocorrem na modificação do produto que os associados produzem? Nos processos de produção? Na forma como os produtos são colocados no mercado? Ou na modificação da forma de percepção da inovação? Exemplos.
12. Como consideram o nível dessas inovações para a associação (básico, radical ou extremo)
13. Como gerenciam essas mudanças entre os associados?
14. O sucesso desses projetos depende das técnicas introduzidas ou da competência da associação em gerir as mudanças?
15. Como destáca a importância desse contato entre vocês, outras associações e os parceiros?

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SINDICATO

1. Qual seu nome? Sua função na instituição?
2. Fale um pouco sobre o surgimento do órgão na cidade? Qual ano de fundação?
3. Qual a importância do trabalho prestado para a população?
4. Quantas associações existem no município? E quantas são de agricultura familiar?
5. Como ocorre a relação entre vocês e as associações? É recíproco?
6. Quais os benefícios e projetos que são disponibilizados para as associações? Como transmitem essa informação? Como controlam os resultados?
7. Esses novos conhecimentos passam por alguma fase de procura de projetos, de seleção para saber em qual associação se adequa e o controle da implantação?
8. Esses projetos possui alguma disfunção?
9. Procuram levar as técnicas e os benefícios da agricultura orgânica para as associações?
10. Como transmitem confiança nas informações e no atendimento para as associações? É direcionada para todas ou apenas para as associações que buscam as informações?
11. Com quais órgãos do governo possuem algum tipo de relação? Quais deles disponibilizam algum tipo de conhecimento para as associações?
12. Esses novos conhecimentos que são repassados para as associações ocorrem na modificação do produto que os associados produzem? Nos processos de produção? Na forma como os produtos são colocados no mercado? Ou na modificação da forma de perceber situações que podem ser utilizadas como novas oportunidades e ideias de produção?
13. Como consideram o nível dessas inovações para as associações (básico, radical ou extremo)?
14. Como gerenciam essas mudanças entre as associações?
15. O sucesso desses projetos depende das técnicas introduzidas ou da competência da associação em gerir as mudanças?
16. Como destaca a importância desse contato entre as associações, vocês e outros atores?

APÊNDICE E - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SEBRAE

1. Como conheceu a associação de Teixeira? (quantas existem? há quanto tempo? Associação orgânica? Participam de feiras?)
2. Qual seu envolvimento com o projeto Serra de Teixeira?
3. Quando surgiu o projeto?
4. Como funciona?
5. Quantas pessoas ou organizações participam para o desenvolvimento do mesmo?
6. Quantas associações participam? São do mesmo tipo? O que comercializam?
7. Como eram as associações antes da implantação do projeto?
8. Consegue descrever o desenvolvimento dessas associações desde que o projeto foi implantado?
9. Como as associações conseguiram absorver as propostas trazidas pelo projeto?
10. Quais os benefícios do projeto para as associações?
11. Quais os benefícios para os idealizadores do projeto?
12. Quais os benefícios para a comunidade e os consumidores?
13. O projeto possui alguma disfunção?
14. Como ocorre o relacionamento entre as associações e os associados?
15. Qual o nível de interação entre o SEBRAE, as associações, os associados e os cliente?
 - a. Direto
 - b. Constantemente
 - c. Intermediário
 - d. Sem contato
16. Essas interação ocorre no sentido inverso?
17. Os novos conhecimentos que são disponibilizados ocorrem geralmente na área dos Produtos, nos Processo ou na forma como os produtos são colocados no mercado?
18. Como gerenciam essas mudanças? Dentro do projeto e entre as associações.
19. Como observa a capacidade das associações em tempos tão turbulentos?