AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA AGRICULTURA: O ESTUDO DA DOMAINE ILE DE FRANCE

VANUZA DA SILVA PEREIRA NEY; JOSÉ AUGUSTO BRUNORO COSTA; POLIANA DARÉ ZAMPIROLLI; NIRALDO JOSÉ PONCIANO;

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE

CAMPOS DOS GOYATACAZES - RJ - BRASIL

vanuzap@hotmail.com

PÔSTER

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

A inovação como estratégia de diferenciação na agricultura: o estudo da *DOMAINE ILE DE FRANCE*

Grupo de pesquisa: 2- **Administração Rural e Gestão do Agronegócio**

Forma de apresentação: pôster

A inovação como estratégia de diferenciação na agricultura: o estudo da *DOMAINE ILE DE FRANCE*

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo das inovações como estratégia de diferenciação e competitividade das empresas de produtos orgânicos. Com o aparato teórico microeconômico das estratégias inovadoras e o estudo de caso da empresa *Domaine Ile de France* foi possível identificar que as características da produção (agricultura orgânica) e de mercado (produtos certificados e minimamente processados) são estratégias inovadoras frente às demais empresas agrícolas tradicionais. Além disso, o estudo identificou no comportamento da empresa *Domaine* uma empresa pioneira e oportunista do ponto de vista de suas estratégias.

Palavras-chave: inovação, estratégias, diferenciação, competitividade e agricultura orgânica.

1- INTRODUÇÃO

A agricultura orgânica tem sido uma grande vantagem competitiva das empresas agrícolas. Esse novo e recente nicho de mercado traz à tona um novo perfil de consumidores, preocupados com questões de saúde e meio ambiente, além é claro de promover uma agricultura sustentável. Na região capixaba, a *Domaine Ile de France* se destaca como a primeira produtora de frango caipira orgânico do Brasil. A empresa recebeu oficialmente em 2003 o certificado internacional conferido pelo Instituto Biodinâmico - IBD, de Botucatu (SP), do primeiro frango caipira orgânico certificado no Brasil. O projeto, desenvolvido em 87 hectares orgânicos, possui um abatedouro com selo de inspeção federal (SIF) e capacidade instalada de 60 toneladas/mês, um dos maiores do mundo no abate comercial de aves orgânicas. O frango orgânico COQ representa um trabalho de quatro anos de estudos e pesquisas no Brasil e exterior feitos pela Estação Agroecológica Domaine Ile de France.

Para alcançar essa posição, a *Domaine* sempre assumiu uma estratégia de inovação, amparada em um processo de aprendizado e busca e seleção de inovações (Possas, 1988). Iniciado o processo de seleção, o qual redireciona, sanciona ou aceita a inovação, abre-se caminho à concentração e à maturidade tecnológica. A empresa também utilizou-se de uma estratégia de diversificação, expansão e capacidade de antecipar problemas. Esse conjunto de fatores é responsável pelo pioneirismo da empresa no mercado de frango caipira orgânico, conforme poderá ser observado neste trabalho, além de outros produtos.

A inovação é a base do processo de diferenciação da *Domaine*. Ela lhe garante vantagens competitivas em seu mercado e, algumas vezes, novas oportunidades para realizar processos de diversificação. A força da empresa está numa política de inovação que lhe garante uma defesa contra a concorrência em sua área de especialização (Penrose, 1959).

Esses, entre outros aspectos que serão abordados neste trabalho, fazem do estudo da *Domaine Ile de France* algo bastante interessante para se entender a adoção de estratégias pioneiras aproveitando a existência de novos nichos de mercado.

O trabalho foi dividido em quatro seções. A primeira apresenta um breve resumo do referencial teórico microeconômico, destacando o comportamento da firma frente às inovações e estratégias de mercado. A segunda seção apresenta uma caracterização conceitual

breve sobre a agricultura orgânica. A terceira seção apresenta o estudo de caso da empresa, destacando as suas principais atividades. A quarta seção mostra na perspectiva microeconômica os aspectos de inovação e diferenciação da empresa. Com os aparatos teóricos foi possível identificar no estudo de caso da *Domaine Ile de France* as características de produção (agricultura orgânica) e de mercado (produtos certificados e minimamente processados) que fazem da empresa Domaine uma empresa pioneira e oportunista do ponto de vista de suas estratégias. A quinta seção apresenta uma breve conclusão.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Tem-se observado, basicamente a partir do final dos anos 70, a emergência de um novo paradigma técnico-econômico, implicando profundas alterações nos padrões produtivos e nas formas de organização das sociedades. Uma onda de inovações tem induzido a significativas reestruturações das formas institucionais, seja para permitir às novas e lucrativas técnicas de produção operarem, seja para regulamentar a comercialização de novos produtos ou, ainda, para propiciar a geração de conhecimentos que garantam ou estimulem a continuidade do processo inovativo (Tigre, 1998).

Os estudiosos do tema têm procurado acompanhar tais transformações. Verifica-se no período em questão um ressurgimento do interesse pelo estudo da tecnologia, com a retomada das proposições clássicas de Schumpeter (1984 e 1985), ao mesmo tempo em que os esforços direcionados ao entendimento da questão institucional também se intensificam, destacando-se nesse campo os trabalhos dos denominados neo-institucionalistas (Nelson & Winter, 1982).

A inovação garante vantagens competitivas às empresas em seus mercados e, algumas vezes, novas oportunidades para realizar processos de diversificação. A força da empresa está numa política de inovação que lhe garante defesa contra a concorrência em sua área de especialização (Penrose, 1959). É importante ressaltar que o processo de inovação e até mesmo de diversificação se dá num ambiente de concorrência, tendo em vista que é claro o enfrentamento dos capitais no mercado, na busca por lucro.

Para a empresa, a pesquisa é um importante instrumento de defesa da competência no longo prazo, a qual tem residido na capacidade de superar ou mesmo igualar as inovações que os competidores possam realizar nos processos, produtos e técnicas de produção. Como bem afirma Penrose (1959), a permanência no mercado de uma firma pode depender de sua capacidade de criar competências ao tentar aprender tudo o que é possível sobre o produto que produz, esforçando-se em antecipar as inovações das outras empresas.

As inovações possibilitam uma vantagem competitiva para a firma que a realiza. Quando uma empresa se sente insegura quanto à temporalidade do mercado em que atua, ela introduzirá uma política de pesquisa visando inovação, com o propósito primordial de reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos produzidos. Dessa forma, a inovação tem uma contribuição fundamental na obtenção de novos conhecimentos e na criação de novos serviços produtivos dentro da empresa (Penrose, 1959).

As oportunidades de produzir novos produtos surgem de mudanças nos serviços produtivos e nos conhecimentos de que dispõe uma empresa, de modificações na oferta externa e das condições de mercado. Mas, mesmo assim, qualquer oportunidade específica de diversificação é só uma das possibilidades de curso de ação e não necessariamente a mais lucrativa (Guimarães, 1982).

Nesse sentido, o ambiente da firma encontra-se circunscrito às possibilidades de inovação tecnológicas e de mercado. Desta forma a capacidade inovadora não é totalmente livre ou arbitrária, mas historicamente determinada. As estratégias empresariais frente às mudanças tecnológicas e inovativas podem ser classificadas segundo Freeman (1981) em: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicionais e oportunistas. Esta classificação, mais do que às firmas em particular, diz respeito às possibilidades de atuação abertas a todas as firmas frente à questão tecnológica. É provável que as firmas pautem suas ações em um conjunto dessas atitudes. O quadro abaixo resume o conteúdo e as características de cada uma.

Classificação das estratégias empresariais frente às mudanças tecnológicas, proposta por Freeman.

Estratégia	**Conteúdo da Estratégia**	**Características**	**Fonte da Vantagem Competitiva**
Ofensiva	Pioneirismo na introdução das inovações como forma de garantir liderança técnica de mercado.	Gastos intensivos em P&D; Relação estreita com o sistema mundial de C&T; Atenção especial ao sistema de patentes para garantir liderança técnica e posição de monopólio.	Lucros monopolistas ligados à exclusividade da inovação capazes de compensar os gastos com P&D e eventuais insucessos ligados à pesquisa básica.
Defensiva	Assegurar a capacidade da firma de reagir e adaptar-se às mudanças tecnológicas introduzidas.	Intensiva em P&D; Grande esforço de venda para preservar mercados; Busca de licenciamento e de acordos para garantir atualização tecnológica.	Não incorrer em possíveis erros associados ao pioneirismo da inovação; Incorporar eventuais avanços técnicos diferenciando seus produtos, porém a custos menores.
Imitativa	Apoiar-se em custos interiores para se manter competitivo.	Busca de maior eficiência gerencial e produtiva como forma de compensar o hiato que os separa das firmas tecnologicamente avançadas.	Menores custos indiretos.
Dependente	Opera em resposta a uma iniciativa ou especificação definida externamente à firma.	Atividade passiva e subordinada do ponto de vista tecnológico; Ausência de capacitação em P&D; Produtos feitos “sob encomenda” (sub-contratação).	Custos indiretos baixos; Alto grau de especialização; Possibilidade de vantagens locais.
Tradicionais	Incapazes de iniciarem uma inovação tecnológica ou de responderem defensivamente às mudanças tecnológicas desenvolvidas por terceiros.	Recursos científicos mínimos e ou inexistentes.	Conhecimento do ramo: vantagem competitiva a partir de sua longa permanência no setor.
Oportunistas	Capacidade de responderem prontamente às mudanças das circunstâncias.	Normalmente pouco associadas à P&D ou à necessidade de um projeto mais complexo; Capacidade de identificar nichos de mercado.	Vantagem competitiva a partir da exclusidade ou de um atendimento superior a um determinado segmento do mercado.

FONTE: FREEMAN (1981).

2.2- AGRICULTURA ORGÂNICA

A agricultura orgânica segue normas, as quais são objetos de lei federal compatibilizada entre os países (no Brasil ainda vale uma Normativa do Ministério da Agricultura enquanto a lei tramita no Congresso Nacional). Estas normas são inspecionadas por certificadoras credenciadas, e estabelecem entre outras coisas, a preservação ambiental, a remuneração adequada aos produtores, a renúncia ao uso de adubos químicos solúveis e aos agrotóxicos, o que implica também um menor gasto energético, e o uso de insumos orgânicos na produção animal.

Todas as fases desde a produção, o transporte, o processamento e embalagem, são normatizadas, e o produto só recebe o selo orgânico quando comprova o cumprimento de todas as normas. Por exemplo, um criador de suínos que despeja no rio os dejetos de sua produção, só receberá o selo de orgânico depois de dar destino adequado e não poluente a estes dejetos, para o que será orientado.

Para praticar a agricultura orgânica, é necessário um conhecimento além daquele usado para a prática da agricultura convencional ou transgênica. O objetivo, comprovado através da prática, é a produção de alimentos de qualidade sustentável, sem comprometer os recursos naturais, que pertencem tanto a atual como as futuras gerações. Os produtores obtêm maior renda, e, na maior parte das vezes, menores custos de produção.

As estatísticas revelam um enorme crescimento da agricultura orgânica em todo o mundo. Alguns países já possuem, inclusive, programas de apoio a agricultores para proceder a conversão da agricultura 'convencional' para a 'orgânica', com meta para aumentar cada vez mais a área cultivada com este modelo de produção. As expectativas são ainda mais animadoras, pois a demanda tem sido cada dia maior, nos conduzindo à certeza de que a implantação deste novo modelo de produção é um caminho sem volta.

No Brasil, ainda existem poucas informações estatísticas. Entretanto, o movimento anual estimado no mercado interno é de US$ 1 milhão, principalmente com hortigranjeiros frescos, laticínios, conservas e cereais. Para o mercado externo, estima-se um movimento de US$ 3,5 milhões, especialmente com café, cacau, coja, frutas secas, açúcar e caju. Isto totaliza um movimento global de 4,5 milhões por ano.

Em sua política de priorizar produtos com valor agregado, a Agência de Promoção das Exportações do Brasil (Apex) já investiu R$ 3,2 milhões desde 2003 no incentivo aos orgânicos. A Apex espera duplicar para US$ 30 milhões o volume de negócios na Biofach 2005[1]. Estima-se que o Brasil tenha exportado US$ 100 milhões em orgânicos em 2004.

Reflexo disso, a produção de alimentos orgânicos, sem resíduos de contaminantes químicos danosos à saúde, têm sido uma exigência cada vez maior por parte da sociedade em todo o mundo, na busca de uma melhor qualidade de vida. Isto só é viabilizado empregando um modelo de produção agrícola que proteja o meio ambiente e a saúde do produtor e do consumidor de alimentos.

---

[1] A Biofach é a maior feira de produtos orgânicos do mundo. Em 2005 foi realizada em Nurember, na Alemanha e o país-tema foi o Brasil, que esteve representado por quase 100 produtores (inclusive a Domaine), exportadores, certificadores e instituições do setor.

O sistema orgânico de produção se baseia em normas técnicas bastante rigorosas para preservar integralmente a qualidade do produto. Consideram inclusive as relações sociais e trabalhistas envolvidas no processo produtivo. O correto manejo de solos em sistemas orgânicos de produção é uma das atividades prioritárias e vitais, uma vez que o mesmo deve ser considerado não apenas como suporte de plantas ou reservatório de nutrientes, mas como um organismo vivo e um sistema complexo que abriga uma diversidade de fauna e flora indispensáveis para a sustentabilidade do agroecossistema.

Na fase de campo, emprega-se princípios, técnicas e métodos naturais, tais como: cultivo em ambientes diversificados em fauna e flora para se obter equilíbrio ecológico na unidade de produção; uso de matéria orgânica, adubação verde, biofertilizantes, dentre outros, que irão conferir uma adubação equilibrada para as plantas e uma riqueza bio-química e elevada qualidade ao produto colhido; uso de métodos alternativos para proteção contra possíveis pragas e doenças, como caldas e extrato de plantas, que servem para repelir pragas e inibir as doenças.

Na fase de processamento também não se emprega aditivos, conservantes e outros artifícios que são inadequados para o consumo humano. Na fase de comercialização, o produto deve ser protegido contra possíveis contaminações por contato, motivo pelo qual são vendidos em embalagens fechadas, desde a etapa de colheita e processamento até a venda final do produto.

Por tudo isso, os alimentos orgânicos apresentam melhor sabor e uma composição muito mais diversificada e rica em minerais, fitohormônios, aminoácidos e proteínas, proporcionando uma nutrição perfeita ao corpo humano. Além disso, apresentam maiores teores de carboidratos e matéria seca, significando que no consumo de um produto orgânico, o consumidor estará ingerindo um porcentual a mais de “alimento real”.

3- ESTUDO DE CASO

3.1- UM BREVE HISTÓRICO DA *DOMAINE ILE DE FRANCE*[1]

A Estação Agroecológica Domaine Ile de France é uma empresa familiar administrada pelo casal IsabeIle e Joaquim que, apaixonados pela natureza, e imbuídos de propósitos pela preservação do meio ambiente adquiriram um local bem servido pela Mata Atlântica, onde poderiam se dedicar ao cultivo orgânico. Paralelamente, abriram um espaço para que as pessoas, além de adquirirem produtos de qualidade com saúde, também aprendessem temas que se encontram relacionados com o meio ambiente, plantações e criações, podendo pernoitar e vivenciar todo o trabalho no meio rural.

A Domaine Ile de France está localizada em Pedra Azul, no município de Domingos Martins, Estado do Espírito Santo a uma altitude de 850 metros acima do nível do mar, a 115 km da capital, Vitória, em um pequeno vale, cercados por montanhas cobertas pela Mata Atlântica, que propicia um clima saudável e diversificada fauna e flora. A Domaine é composta de uma grande baixada, oito nascentes, um poço com água mineral com uma capacidade de 1.800 litros por hora, dois lagos, mata onde se realizam os passeios ecológicos e um mirante onde se observa toda a região de Pedra Azul.

Visando manter o ecossistema da região, desde 1999, a empresa dedica seu esforço à agricultura e criação de forma orgânica, o que tem sido uma tarefa árdua, de muito estudo e

[1] Com base nas informações obtidas no site oficial da empresa: http://www.domaine.com.br

pesquisa, porém gratificante, visto que a agricultura orgânica revitaliza o solo, contribuindo para a qualidade do meio ambiente, produzindo assim produtos saudáveis certificados por órgãos responsáveis e de qualidade para o consumidor.

3.2- PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

A empresa Domaine concentra suas atividades de produção nos seguintes itens culturas: hortaliças, laranja Valência, café, milho, amendoim, feijão, shiitake, uvas, entre outras. Na área de criação, encontra-se frango caipira (carne e ovos), cordeiro, gado leiteiro (queijos e manteiga especiais), escargot e abelhas (mel, própolis). A empresa escolheu como atividade principal e âncora econômica a criação de frango e ovos caipira. A tabela abaixo mostra a evolução do frango e do ovo caipira da empresa.

Evolução da produção das principais atividades da *Domaine* – 2002-2005

Produtos	**Un**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Frango orgânico	Kg	48.000*	25.000	40.000	58.000
Ovos orgânicos	Dz.	23.000*	10.000	21.000	27.000

FONTE: A EMPRESA. * Em processo de conversão para orgânico

3.2.1- AVICULTURA: FRANGO E OVOS CAIPIRA

A empresa produz o primeiro frango caipira orgânico do Brasil, batizado com a marca COQ. O frango recebe tratamento diferenciado dos frangos convencionais. Isso se deve pela alimentação natural, sem aditivos químicos e hormônios de crescimento, produtos que, além de acelerar o crescimento do frango, provocam danos na saúde do ser humano. Além disso, o tempo de cozimento é menor e a carne, pela sua consistência, não se desmancha como no frango industrial.

O abatedouro, finalizado em dezembro de 2002, é o primeiro abatedouro de frango caipira do Espírito Santo para o abate de frango caipira orgânico e coelho orgânico – recebendo o Selo de Inspeção Federal nº 1021. Tem capacidade para abater diariamente quatro toneladas de frango ou de coelho caipira orgânico. Esse investimento foi muito importante para a economia da região. O trabalho de parceria na criação do frango caipira, por meio do projeto PACOPAZUL[1], e a necessidade que tais projetos tiveram de mão-de-obra trouxe melhorias sociais em todos os sentidos e, principalmente na saúde, pelo consumo de alimentos saudáveis e na educação, pela necessidade de qualificação dessa mão-de-obra. O frango caipira recebeu o selo do Instituto Biodinâmico, que agregou valor ao produto *Domaine* e consolidou a confiança do consumidor.

O frango orgânico COQ é distribuído nos mercados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo. Apesar de abastecer apenas estes mercados internamente, a segunda participação da empresa na BIOFACH em 2005, criou expectativas na busca de parcerias para exportar a carne de frango caipira para os mercados alemão e francês.

---

[1] Pólo Avícola Caipira Orgânico de Pedra Azul (PACOPAZUL) que foi idealizado junto com o Pólo do Milho Orgânico do Espírito Santo (MAISORGANICO), pela Domaine e coordenados pelo Instituto de Desenvolvimento e Inovações da Agropecuária Orgânica de Pedra Azul - IDEIAZUL, que prevê o engajamento direto de 30 produtores rurais na criação das aves e 20 na produção do milho orgânico, movimentando recursos da ordem de R$ 4,2 milhões, com perspectiva de gerar 300 empregos diretos e 1.200 indiretos.

O ovo caipira COQ vem de galinhas da linhagem *Label Rouge* e tem a vantagem de ser considerado *light*. A alimentação é exclusivamente à base de cereais como milho, soja, trigo, complementados por volumosos verdes, frutas e legumes orgânicos, manuseados na própria estação. Acrescenta-se ao conjunto uma alimentação desprovida de qualquer acelerador e/ou promotores de produtividade (crescimento).

A produção de ovos caipira, que em 2005 foi de 300 dúzias por dia, é distribuída pelos supermercados e mercados da Grande Vitória. Também na produção de ovos, a empresa tem parcerias com produtores de granjas de galinha caipira orgânica que vêm para somar e formar um pólo de produção orgânica na região.

3.2.2- CAFÉ

Como toda a produção do Domaine Ile de France, o café também é plantado e colhido de forma orgânica. Com vinte mil covas, dez mil em produção, é realizada a colheita do café cereja que segue para o despolpador e em seguidas ao terreiros suspensos ou pátios.

Para buscar qualidade e preservar o meio ambiente, a empresa participa permanentemente de encontros e congressos que discutem a matéria, e está sempre antenada nas novidades em publicações e equipamentos que visem à produtividade com qualidade e respeito ao meio ambiente.

O plantio de café orgânico no Domaine Ile de France atende às normas técnicas necessárias para um café de qualidade, chamado também de café *gourmet*, ou café especial. Além disso, obviamente deve observar as técnicas de plantio da agricultura orgânica.

A plantação – que gosta de sombreamento - recebe atenção especial contra ventos e geadas com plantação de árvores protetoras. A adubação verde é praticada. Plantação de feijão ou amendoim ajudam a conservar o solo e funcionam como adubo verde devolvendo nitrogênio ao solo. Este é fundamental para melhorar a fertilidade do solo, além da economia de capina e aumento do equilíbrio nutricional. Além disso, é uitlizado uma técnica chamada compostagem, que é o uso de composto orgânico nas plantações, o que reduz a incidência da doença causada por *Cercospora coffeicola*, e também a mortalidade dos ramos produtivos. As pragas e doenças que surgem no cafezal são combatidas na empresa atendendo-se às exigências e possibilidades da agricultura orgânica. Assim, a utilização da compostagem e do biofertilizante para a nutrição do solo e conseqüente fortalecimento da planta são fundamentais.

O biofertilizante – também chamado de Supermagro - é um adubo orgânico líquido produzido no próprio Domaine Ile de France. É obtido através da mistura de minerais (sulfato de zinco, sulfato de magnésio, sulfato de manganês, sulfato de cobre, molibdato de sódio, cloreto de cálcio) colocados em tonel alternadamente com esterco fresco de boi, água, leite, melaço, sangue e farinha de ossos. Tais ingredientes são colocados atendendo-se um espaçamento de dias. Após esse período, a mistura fica em descanso – em fermentação anaeróbica - quando somente depois ele será utilizado como adubo foliar e defensivo natural. Como defensivo natural, ele propicia o crescimento de bactérias benéficas, principalmente o *Bacillus subtilis*, que combate o crescimento de fungos e bactérias causadores de doenças.

Alguns defensivos naturais são utilizados no Domaine Ile de France, quando técnicas preventivas tornam-se insuficientes. Assim utiliza-se o extrato de pimenta do reino como

repelente contra o bicho mineiro; a calda Bordalesa[1] para o ataque à ferrugem e cercosporiose. Ainda pode-se utilizar pulverizações com óleo de Nim para a broca e bicho mineiro.

3.2.3- CITRICULTURA

A produção comercial de laranja orgânica no *Domaine Ile de France* iniciou-se em 11 de dezembro de 2000 com a plantação de 1.200 covas. A empresa optou por plantar a laranja Valência Monte Morelo por tratar-se de uma variedade muito doce com dupla aptidão ou seja, suco e mesa, e principalmente pelo fato da safra ocorrer "fora de época", no mês de janeiro. Por este fato, o pomar é totalmente irrigado.

O preparo das covas é feito com calcário, adubo orgânico e fósforo natural de Gafsa. Este último componente é um poderoso elemento natural extraído de rochas na região da Tunísia fornecendo às plantas o nutriente indispensável ao seu crescimento forte e saudável, ativando e reagindo com os micronutrientes, aumentando a capacidade de absorção pelo seu sistema radicular, contribuindo assim com o afastamento de pragas que normalmente atacam o laranjal pela teoria orgânica da trofobiose.

3.2.1- HORTICULTURA

A horticultura, como todo o sistema produtivo, também é feita atendendo aos princípios orgânicos, ou seja, livre de quaisquer produtos químicos prejudiciais aos seres vivos. Um dos princípios para a convivência pacífica com as chamadas “pragas” na agricultura orgânica é fazer com que seu meio seja também respeitado. Essas “pragas” poderão se transformar em aliadas, dependendo do animal. Assim, a empresa mantém um pomar na lateral da horta, para alimentação de pássaros e outros animais chamados de intrusos, pragas e combatidos com a química na agricultura convencional, tão prejudicial ao ecossistema.

Também são preservados os chamados corredores de refúgio, onde o mato é destinado para o *habitat* natural dos animais. Além disso, o uso da capina é pouco utilizado. É feito também o plantio de plantas que afastam naturalmente seres que desejem se alimentar de hortaliças, como alecrim, arruda, cebolinha, alho, etc.

Para a preservação do solo, extração necessária de nutrientes, a quebra do ciclo reprodutivo e a propagação de pragas e doenças é praticado o sistema de rotação e sucessão de culturas permitindo maior qualidade e produtividade no produto final. Períodos de descanso e revitalização do solo são fundamentais e praticados. Leguminosas e gramíneas são plantadas para promover a fixação biológica de nitrogênio e estruturação do solo.

A adubação é feita com o chamado composto orgânico em conjunto com húmus de minhoca. Acrescentam-se técnicas simples como a cobertura morta que objetiva a manutenção da umidade do solo e/ou a adubação verde que o revitaliza.

A horticultura está instalada em uma área de 5 hectares. Entre outras, encontra-se o plantio de abobrinha, alfaces diversas, temperos como alho, cebolinha, salsa, batata baroa,

---

[1] A calda Bordalesa surgiu no século passado, na região de Bordeaux, na França, para o controle de míldio em videiras. Trata-se de uma mistura feita de sulfato de cobre, cal virgem e água.

berinjela, brócolis, cenoura, couve flor, quiabo, rabanete, tomate, vagem, alcachofra, morango, pepino japonês, pimentão, entre outros.

A produção orgânica de tomate e pepino japonês é feita em estufa (cinco módulos de 300 m^2 cada), permitindo produtos de alta qualidade, redução de riscos na atividade e oferta na entressafra, além, obviamente, da garantia de pureza desses frutos.

O setor pós-colheita, que possui arquitetura semelhante a um templo, e por isso batizado de Temple (templo em francês), foi edificado para receber, selecionar, lavar, embalar além de processar os legumes e verduras da horta, atendendo aos princípios de higiene e respeito ao meio ambiente.

A embalagem é feita seja de forma simples – em bandeja com filme – seja a vácuo ou com atmosfera modificada. O objetivo é a perda zero. Os alimentos são colhidos na horta, trazidos, lavados, selecionados, novamente lavados (sempre em água de nascente) e novamente selecionados em produtos *in natura* e produtos para serem levados ao processamento. Segundo RoIle & Chism (1987) definem-se como os produtos minimamente processados

"... os alimentos que incluem todas as unidades operacionais (lavagem, classificação, descascados, cortada) e que podem ser usados antes de serem escaldados na sua linha de processo convencional. Segundo o trabalho desenvolvido pelo Centro de Produção (1998-1999), os produtos minimamente processados além de operarem as atividades citadas acima devem apresentar qualidade semelhante à do produto fresco." (Extraído de Osakil & Marques, 2001)

O produto minimamente processado é uma forma de comercializar a produção de hortaliças, na qual o empresário agrega valor a seu produto em função dos serviços prestados na transformação do produto. Os produtos mais aproveitados dessa forma são alface, agrião, espinafre, cenoura, aipo, couve flor, brócolis, cebola e repolho e suas combinações em saladas mistas. A distribuição dessas verduras e legumes é feita em mercados, supermercados e em domicílio, por meio de cestas. O interessado em cestas em domicílio recebe informativos sobre a colheita de cada estação.

4. Evidências da teoria microeconômica inerentes ao estudo de caso

Segundo a literatura econômica uma inovação é a primeira introdução comercial bem-sucedida de um novo produto, a primeira utilização de um novo método, ou a criação de uma nova forma de atividade empresarial (BNDES, 1990). Foi exatamente isso que a *Domaine* fez quando introduziu o frango caipira orgânico no mercado. Essa inovação caracteriza sua estratégia ofensiva, ou seja, o seu pioneirismo na introdução de inovações como forma de garantir liderança técnica de mercado (Freeman, 1981). Além disso, essa novidade foi resultado de atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da empresa.

Essa inovação também pode ser descrita como uma estratégia oportunista da empresa, que teve a capacidade de responder prontamente às mudanças do mercado, identificando um novo nicho: um consumidor cada vez mais exigente em relação aos produtos (Freeman, 1981). E não mais apenas à qualidade do produto, mas interessados na produção e origem, prestigiando àqueles oriundos de processos ecológico e socialmente corretos.[1] Além disso, a

[1] Este mercado varia hoje de 3% a 15% na Europa e tem potencial de rápida expansão para 15% a 25%, alerta o holandês Volkert Engelsman, diretor da Eosta, líder europeu na importação de produtos orgânicos.

empresa assim, assegura vantagem competitiva a partir da exclusidade e de um atendimento superior a um determinado segmento do mercado.

A interação endógena entre estratégia (da firma) e estrutura (do mercado) ao longo do tempo, justifica a geração e difusão de inovações por meio dos processos de busca e seleção de inovações (Possas, 1988). Mais uma vez, podemos destacar outra inovação importante, que mesmo não sendo pioneira, coloca a empresa *Domaine* na condição de busca de novas formas de apresentação de seus produtos, que são os produtos minimamente processados. Essa nova forma de comercializar a produção de hortaliças agrega valor ao produto em função dos serviços prestados na transformação do produto. Esse produto final apresenta, na forma intrínseca, o valor de todos os custos de produção e as margens da firma. A agregação do valor é facilmente compreendida quando se conhece a cadeia de produção do produto final, visto que a partir da ponta final podem-se caracterizar todos os agentes que se inter-relacionam e contribuem para agregar o valor no produto. Este valor será pago pelo consumidor conforme sua renda, satisfação e utilidade.

A procura deste alimento aumentou com a abertura econômica do Brasil e com o controle da inflação e credibilidade no mercado internacional, o que criou um mercado nacional mais competitivo e agressivo. Para acompanhar este processo da globalização as famílias brasileiras procuram novas formas para sustentar-se neste novo cenário. Sendo assim, muitas famílias brasileiras deixaram a dependência da renda do chefe de família e as mulheres partiram à conquista do seu mercado de trabalho. Com isso, a disponibilidade do tempo para preparar seus tradicionais pratos ficou escassa. Assim, os alimentos preparados, bem como os minimamente processados apresentam o mesmo nicho de mercado[1]. Para atender tal mudança de comportamento as empresas responsáveis estão reestruturando sua forma de comercialização e distribuição do hortifruti juntos aos principais agentes do mercado varejista e atacadista, e a empresa Domaine iniciou suas atividades com esta novidade.

A empresa também inovou com a criação de um biofertilizante próprio para melhorar o uso e o manejo do solo. Destaque para o biofertilizante Supermagro que foi desenvolvido e produzido no próprio Domaine Ile de France. É um adubo orgânico líquido obtido através da mistura de minerais, que propicia o crescimento de bactérias benéficas, principalmente o *Bacillus subtilis*, que combate o crescimento de fungos e bactérias causadores de doenças. Assim, a empresa atende às recomendações da agricultura orgânica, fazendo a aplicação de adubos orgânicos.

Outra característica importante da Domaine é a sua capacitação tecnológica. A empresa valoriza o processo de aprendizado que permite à empresa dominar um conjunto de conhecimentos específicos necessário para a seleção das soluções tecnológicas adequadas, de forma a produzir com a eficiência desejada (Possas, 1988). Sua capacitação envolve, portanto, o desenvolvimento de recursos humanos e físicos para dar à empresa condições de, conforme suas estratégias, gerar inovações ou reproduzir e desenvolver inovações geradas por terceiros.

É importante destacar também a preocupação da empresa com certificações que transmitem ao consumidor a seriedade e ao mesmo tempo confiança em seus produtos, além

---

[1] Desta forma, o trabalho desenvolvido pela Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) – (95/96, p. 186) as regiões metropolitanas de cada estado apresentam um grande interesse por alimentos preparados. Nesta pesquisa, as famílias residentes na região metropolitana de São Paulo são as maiores consumidoras per/capita anual destes produtos (5,27 kg). Extraído de OSAKIL, M., MARQUES, P. V. (2001).

de agregar valor aos produtos. É o caso do selo do Instituto Biodinâmica, que agregou valor ao frango caipira.

O primeiro frango caipira orgânico do Brasil, batizado com a marca COQ, foi oficialmente apresentado no stand do IBD na BIOFACH Brasil, realizada nos dias 26 e 27 de setembro de 2003 no Hotel Glória, no Rio de Janeiro, tendo despertado o interesse de compradores ingleses, libaneses e japoneses. A criação de aves orgânicas, de complexa produção, preencheu uma lacuna também no mercado interno que já tinha carne bovina orgânica. Na mesma feira internacional de orgânicos foi apresentado também o ovo caipira orgânico em embalagem reciclável de seis unidades.

A segunda participação da empresa na BIOFACH em 2005, criou expectativas na busca de parcerias para exportar a carne de frango caipira para os mercados alemão e francês. A empresa também participou de um seminário de preparação direcionado para as empresas que participariam da feira. O seminário deu orientações para que a empresa realizasse seu principal objetivo durante a feira: estabelecer *joit ventures* para exportar o frango orgânico da Domaine para o mercado europeu, principalmente na França e Alemanha.

A *Domaine* tem uma capacidade instalada no abatedouro para 60 toneladas mensais, enquanto o maior produtor da França, país onde a produção do frango orgânico é mais tradicional, tem capacidade para 120 toneladas mensais. Além disso, a empresa tem condição climática bem mais favorável que a dos países europeus. Para consolidar sua participação no mercado exterior a empresa vai participar também da BioBrasilFair, que será realizada em abril deste ano (2006), e está sendo organizada pelos próprios produtores orgânicos com apoio do Sebrae.

Ressalta-se ainda a importância que o Sebrae-ES tem no apoio às atividades da empresa. O Sebrae tem ajudado na formação de uma cadeia produtiva de orgânicos em Pedra Azul e no município de Domingos Martins. Além de apoiar a empresa na tentativa de alcançar outros mercados.

5- CONCLUSÃO

A empresa *Domaine Ile de France* fez uso de decisões quanto à inovação e à diversificação. A inovação, que tem sido uma marca importante na estratégia competitiva da Domaine, criou novos bens de consumo, adotou novos métodos de produção, comercialização e conquistou novos mercados, podendo ser, portanto, caracterizada como uma empresa Schumpeteriana.

O papel da concorrência está subjacente em todo este trabalho, sendo central, dentro do processo de expansão da empresa. Ao contrário do que poderia se pensar, sendo uma empresa que visa o desenvolvimento sustentável, fica claro que a Domaine não deixa de ser uma empresa com características tradicionais, ou seja, visando lucro. Isso é importante porque garante a sua sobrevivência futura.

Pode-se perceber a existência de elementos dinâmicos que permitem à Domaine fortalecer sua competência e competitividade. A competência da firma, segundo Baptista (1997) revela-se não só pela sua eficiência produtiva estática em produzir, comercializar bens e serviços cujas perspectivas de mercado são visíveis, mas em incorporar rotinas de aprendizado e definir estratégias capazes de ancorar inovações (radicais/incrementais). Estas inovações ao viabilizarem a criação de novos mercados (ou segmentos de mercado) ampliam o próprio leque de oportunidades que, neste sentido, não podem ser considerados como “dadas” – impulsionando o crescimento da firma.

A *Domaine Ile de France* foi capaz de responder às reivindicações do mercado de forma antecipada e pioneira, buscando e criando condições de permanecer no mercado de forma diferenciada, além de ampliar suas opções de inserção.

6- REFERÊNCIAS

1. BAPTISTA, M. (1997) O Enfoque Neo-Shumpeteriano da Firma. Anais do XXV Encontro Nacional de Economia. Recife: ANPEC.
2. BNDES (1990) Capacitação Tecnológica da Indústria. Estudos do BNDES.
3. FREEMAN, C. (1981) Technical Innovationand Long Waves in World Economic Development. Futures, 1394), agosto, número especial.
4. GUIMARÃES, E. A. (1982) Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial. Rio de janeiro: RAHAR.
5. NELSON, R., WINTER, S (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Havard University Press
6. OSAKIL, M., MARQUES, P. V. (2001) Estudo de caso: Empresa Da Roça – Uma análise do complexo agroindustrial para hortaliças minimamente processadas. Artigo elaborado em fevereiro de 2001 e aprovado para o XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (Sober)
7. PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm Oxford: Basil&Blackwell, 1959. Tradução ao castelhano: Teoria del Crescimientode la empresa. Madrid: Aguilar, 1962
8. POSSAS, M. L. (1988) Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: A Abordagem Neo-Shumpeteriana. São Paulo: NPCT/Unicamp.
9. SCHUMPETER, A, J. (1984) Capitalismo, Socialismo e Democracia Rio de Janeiro: Zahar.
10. SCHUMPETER, A, J. (1985). Teoria do desenvolvimento econômico (1912). São Paulo: Nova Cultural.
11. Site da empresa Domaine Ile de France - http://www.domaine.com.br
12. Site da Agência Sebrae de Notícias - http://asn.interjornal.com.br
13. Site do Instituto Biodinâmico - http://www.ibd.com.br
14. SOUZA, J. L., ARAÚJO, J. B. S. (2003) Agricultura Orgânica. Vitória: Incaper.
15. TIGRE, P. B. (1998) Inovações e Teorias da Firma em Três Paradigmas. Rio de Janeiro: Revista de Economia Contemporânea, n.2, julho.