



CADEIAS CURTAS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO CONCEITUAL

Jamir Rauta – jamirrauta27@gmail.com
Jean Philippe Palma Revillion – jeanppr@gmail.com
César Augustus Winck – cesar.winck@unoesc.edu.br

Resumo

As cadeias curtas são uma alternativa para aproximar o consumo de alimentos de sua produção, valorizando a proximidade, o bem social e ambiental de modo a aumentar equitativamente o ganho para todos os atores, configurando-se como inovação organizacional. Esta por sua vez, é um meio de melhorar as práticas de negócios, organizando o local de trabalho e suas relações externas. Edificado através de um ensaio teórico, dispendo-se como trabalho bibliográfico qualitativo, o estudo apurou que cadeias curtas e inovação organizacional possuem características em comum, especialmente o comportamento dos atores envolvidos, troca de informações e integração. Porém, cadeias curtas necessitam passar por processos de inovação, de maneira a se perpetuar, firmando-se como uma evolução sustentável e rentável. Para isso, como condição estratégica, sugere-se que as cadeias curtas sejam miradas por uma visão de negócios, e absorvam a implantação de técnicas e abordagens administrativas. E para inovação organizacional, que seu conceito seja melhor compreendido e aplicado.

Palavras-chave: Inovação; Competitividade; Informação; Integração; Alimentos.

SHORT CHAINS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION! A CONCEPTUAL TEST

Abstract

The short chains are an alternative to bring the food consumption closer to its production, valuing the proximity, the social and environmental good in order to increase the gain equally for all the actors, being configured as an organizational innovation. This in turn is a means of improving business practices by organizing the workplace and its external relations. Based on a theoretical essay, the study found that short chains and organizational innovation have common characteristics, especially the behavior of the actors involved, the exchange of information and integration. However, short chains need to undergo innovation processes, in order to perpetuate themselves, establishing themselves as a sustainable and profitable evolution. For this, as a strategic condition, it is suggested that the short chains be looked at by a business vision, and absorb the implantation of techniques and administrative approaches. And for organizational innovation, let your concept be better understood and applied.

Key words: *Innovation; Competitiveness; Information; Integration; Foods.*



1 INTRODUÇÃO

Vista como única e exclusivamente tecnológica, ligada a criatividade, envolvendo conhecimento, e geralmente lembrada como algo novo (invenção), a inovação configura-se como alavanca para o desenvolvimento (organizacional), com perspectivas de melhorar o desempenho das organizações e gerar vantagem competitiva.

A inovação pode ser considerada como instrumento de oportunidade para distinção de um negócio, aumentando sua performance, seja pela adição de produtos ou serviços, seja pela diminuição de custos ou ainda outras iniciativas e ações. Segundo a *Organization for Economic Cooperation and Development* – OECD, em seu Manual de Oslo (2006), as melhorias originam-se na ou para necessidades de evolução na produtividade, diferenciação de produtos, ganhos de *market share*, entre outros, e no próprio aprimoramento da capacidade de inovar.

Schumpeter (1936) e OECD (2006) comungam do mesmo conceito a acerca da inovação, compondo-se de implementação de um produto ou serviço, novo ou significativamente melhorado, tal como, um novo processo, novo método de marketing e novo método organizacional (objeto de estudo deste artigo) nas práticas de negócios, organização do local de trabalho e nas relações externas.

A inovação envolve uma série de possibilidades, como a pesquisa, experimentação, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais (ZUIN e QUEIROZ, 2006; CARDOZO Et. Al., 2015), onde a inovação pode ser nova para a empresa (constituindo-se como pioneira em desenvolver ou aderir) e para o mercado (MOREIRA e QUEIROZ, 2007), pode ser incremental ou radical (TIDD Et. Al., 2008), e precisam possuir utilidade social e ser comercializável (FIGUEIRA Et. Al., 2011).

Nos agronegócios o conceito é o mesmo, porém, com maior ênfase no desenvolvimento de produtos que podem diferenciar-se das *commodities* (TIDD Et. Al., 2008) assim está inventariado em estudos existentes. Mesmo, que alguns autores a direcionem, genericamente, como inovação tecnológica (HALL, 2011; ORTEGA e JESUS, 2011; LOPES Et. Al., 2012).

Voltando-se ao *agribusiness*, inovação significa aumentar produtividade da terra ou trabalho (VIEIRA FILHO & SILVEIRA, 2012), constituída pelo processo de adoção tecnológica dos agricultores, fornecimento de insumos modernos e geração de conhecimento, resumindo-se a dois tipos: mecânica, reduzindo o uso do trabalho; e a biológica, poupadora de terra (NIOSI Et. Al., 2012), para mais, ver (ZUIN e QUEIROZ, 2006; TEIXEIRA Et. Al., 2006; KIMURA Et. Al., 2007; ABROMOVAY Et. Al., 2010; CRUZ Et. Al., 2012).

Inovação sustentável tem permeado discussões dentro dos agronegócios. Autores trabalham debruçados sobre as dimensões ambiental (OLIVEIRA Et. Al., 2012); social (DAGNINO Et. Al., 2004; FREITAS Et. Al., 2012) e; econômico (OLIVEIRA e IPIRANGA, 2011), convergindo para produção orgânica, biodinâmica, dentre outros, além de novos métodos de gestão da força do trabalho, visando a satisfação das necessidades sociais.

Nesse aspecto, a inovação agrícola passa pelos elementos da sustentabilidade, tais como definição de parâmetros para uso de agrotóxicos e fertilizantes, aumento da produtividade e qualidade do produto, denominação de origem, redução de custos com diminuição de impactos ambientais e incentivo à autonomia da produção familiar, tendo como horizonte a melhoria da qualidade de vida e renda (CARDOZO Et. Al., 2015).

Considerando a inovação como “ciência estabelecida”, mas, insipiente sobre inovação organizacional, ainda mais quando esta é volvida ao agronegócio, que este estudo se originou.



Construído eminentemente com dados secundários e bibliográficos, dando-se como qualitativo com análise de conteúdo.

O objetivo é analisar a existência de características da inovação organizacional nas chamadas cadeias curtas. Termo criado recentemente e seu uso veem crescendo entre estudiosos, pois acreditam que os conceitos de cadeias curtas podem ser utilizados para descrever processos e fenômenos que estão ocorrendo no mundo, especialmente em países como o Brasil, na baliza do abastecimento de alimentos (produção – comercialização – consumo) (GAZOLLA e SCHNEIDER, 2017). Por conseguinte, apresenta-se sugestões de estudos para que se estimule o entendimento e uso da inovação organizacional, especialmente nos agronegócios.

2 REFERENCIAL E DISCUSSÃO

Entre os pressupostos acerca de inovação apresentadas por Schumpeter (1936) e mais tarde sancionada pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE (2006) está a implantação de uma nova estrutura organizacional, que colabora em criar novas oportunidades, geralmente nascentes em processos de gestão do conhecimento (TIDD e BESSANT, 2015; BOSSLE Et. Al.; 2016), mas que tem em seu cerne “novas ou melhoradas” formas de gestão das firmas, configurando-se assim como inovação organizacional. Que por sua vez, visam aumentar a eficiência operacional e a satisfação dos funcionários ou melhorar a capacidade de inovação de uma organização, tornando-se até necessária para as demais inovações (TEECE 2007; VOLBERDA et al., 2013).

Adentrando no conceito, a bibliografia sobre inovação organizacional ainda é moderada (MOL e BIRKINSHAN, 2009), mesclando-se com outros conceitos de inovação (CAMISÓN e VILLAR LOPES, 2014). Para o Manual de Oslo, inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2006). Para Lam (2005) inovação organizacional centra-se no papel das estruturas organizacionais, processos de aprendizado e adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente (incluindo estrutura institucional e mercados). Também pode ser entendida como o desenvolvimento ou implementação de uma ideia ou comportamento novo diante de operações comerciais ou ainda a adoção de novas tecnologias ou práticas de gestão em âmbito de novos produtos/serviços ou processos (diretos e operações de suporte) (WONG e CHIN, 2007).

Contudo, a migração do enfoque nas características físicas dos produtos para o valor percebido pelo cliente maximiza a relevância das inovações organizacionais (MAS-VERDÚ Et. Al., 2016).

Camisón e Villar López (2014) confirmam que a inovação organizacional promove o desenvolvimento de capacidades de inovação tecnológica, refletindo diretamente no desempenho da empresa (GELDES Et. Al., 2017). Para mais (LEE e CHANG, 2006; WONG e CHIN, 2007; BORGELT e FALK, 2007;) onde apresentam hipóteses para existência (estimulo e prática) da inovação organizacional, e a Figura 1 retrata as definições e conceituações que a inovação organizacional foi assumindo no passar dos tempos.

A Figura 2 apresenta a inovação organizacional, mostrando suas três esferas e exemplos que as compõem (OCDE, 2006). Contudo, a OI pode referir-se ao significado de “novo para o estado da arte”, que não conhece precedente ou “novo para organização específica” (MOL e BIRKINSHAW, 2009).

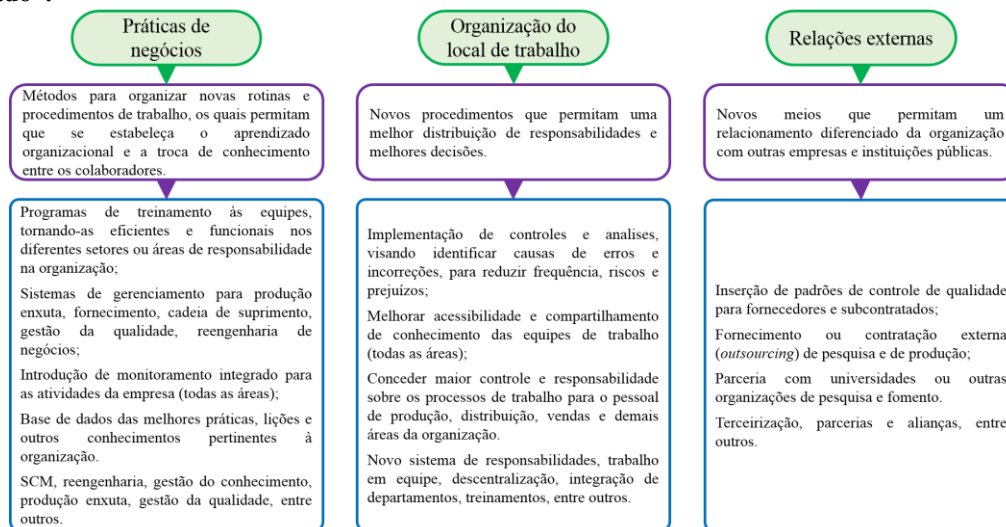
Figura 1. Evolução das definições, conceituações e entendimentos da inovação organizacional, pela ótica de alguns principais pesquisadores e autores da temática.



Autor	Definição
Evan (1966)	Inclui novas ideias para o recrutamento de pessoas, a alocação de recursos e a estruturação de tarefas, autoridade e recompensas.
Daft (1978)	Melhoria na estrutura organizacional e nos processos administrativos.
Kimberly, (1981)	Qualquer programa, produto ou técnica que represente um desvio significativo do estado da arte da administração no momento em que aparecer pela primeira vez e que afete a natureza, a localização, a qualidade ou a quantidade de informações disponíveis no processo de tomada de decisão.
Damanpour & Evan (1984)	As inovações introduzidas na estrutura organizacional, nos processos administrativos e / ou recursos humanos.
Damanpour et al. (1989)	Inovações nos componentes administrativos que afetam o sistema social de uma organização.
Edquist et al., (2001)	Novos processos para organizar atividades da empresa e coordenar os recursos humanos que não são baseadas em atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e não possuem elementos tecnológicos.
Hwang (2004)	Concepção de uma estrutura adequada de organização e processos, e um sistema de recursos humanos
Armbruster et al. (2006, 2008)	Mudanças na estrutura e processos de uma organização devido a implementação de novos conceitos e práticas de gestão e de trabalho, como o trabalho em equipe na produção, gestão da cadeia de abastecimento ou sistemas de gestão de qualidade.
Hamel, (2006)	Um distanciamento marcante dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou um afastamento das formas organizacionais costumeiras que alteram significativamente a forma como o trabalho da administração é executado.
Wong e Chin, (2007)	Desenvolvimento ou implementação de uma ideia ou comportamento novo diante das operações da empresa, ou ainda, a adoção de novas tecnologias ou práticas de gestão em âmbito de novos produtos/serviços ou processos (diretos e operações de suporte).
Birkinshaw et al., (2008)	A geração e implementação de uma prática de gestão, processo, estrutura ou técnica que é nova para o estado da arte e se destina a promover as metas organizacionais.
Mol e Birkinshaw, (2009)	A introdução de práticas de gestão novas para a empresa e destinadas a melhorar o desempenho da empresa.
Damanpour et al., (2009)	Mudanças na estrutura e nos processos da organização, nos sistemas administrativos, no conhecimento usado na execução do trabalho de gerenciamento e nas habilidades gerenciais que permitem que uma organização funcione e seja bem-sucedida usando seus recursos de maneira eficaz.
Battisti & Stoneman (2010)	Inovação envolvendo novas práticas de gestão, novas organizações, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas
Damanpour & Aravind (2011)	Novas abordagens em conhecimento para a realização de funções de gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, na estrutura da organização, nos procedimentos administrativos e sistemas.
Hollen et al. (2013)	Atividades de gerenciamento específicas de firmas, novas para a firma, associadas ao estabelecimento de objetivos, motivação de funcionários, coordenação de atividades e tomada de decisões, que surgem devido a novas relações interorganizacionais e que visam promover objetivos organizacionais.
Damanpour, (2014)	Desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realização de trabalho de gestão, novas estratégias e estruturas organizacionais, novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e sistemas administrativos.
Damanpour & Magelsen (2015)	Novas formas de estruturação e gestão da organização para prover vantagem competitiva, ser eficaz, utilizar novas estratégias e procedimentos, através de novos conhecimentos e execução do trabalho gerencial.

Fonte: Autor, 2019.

Figura 2. Inovações organizacionais, separadas em suas três searas sugeridas pelo Manual de OSLO, seguidas pela descrição e exemplos, considerando o axioma da inovação: “novo ou significativamente melhorado”.

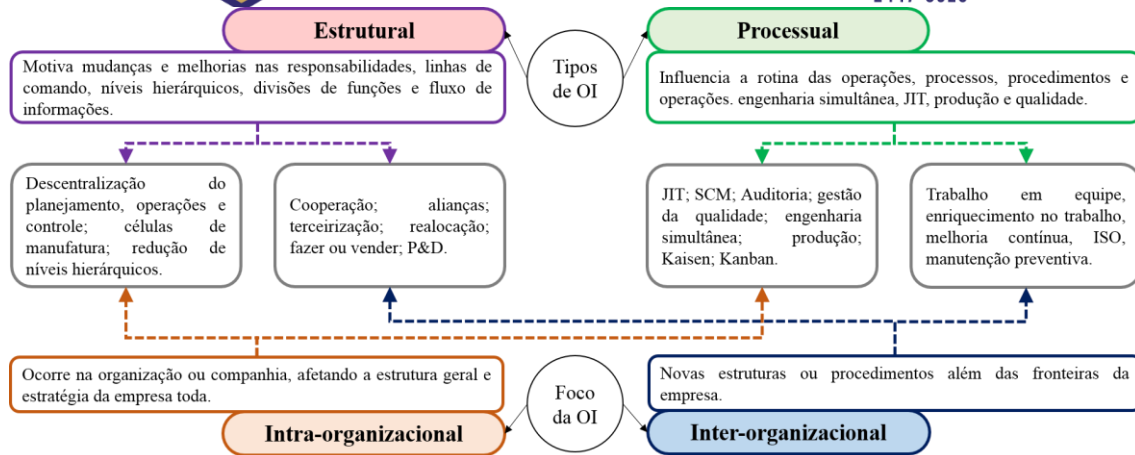


Fonte: OCDE, 2006. Adaptado pelo Autor, 2019.

Existem quatro oportunos motivos e influenciadores da inovação organizacional: canal de comunicação (SIMONEN e MCCANN, 2008); formação organizacional (LEWICKA, 2011); atividades de P&D (KOHAR Et. AL., 2012) e; sistema de recompensa (KOC, 2007). No entanto, estes fatores devem atuar em sinergia, condicionando a inovação organizacional, que tem estreita interface com o comportamento dos envolvidos e direcionamento da empresa (GANTER e HECKER, 2014).

Aproveitando-se da literatura em torno da OI, onde aparecem diversas tipologias, mas que convergem, e enfatizando Armbruster et al., (2008), a figura 3 expõe a OI classificada em quatro tipos, com possíveis relações e aplicabilidades.

Figura 3. Tipos de inovação organizacional com relações entre si e prováveis finalidades (em cinza).



Fonte: ARMBRUSTER Et AL., (2008). Autor, 2019.

Para tanto, OI deve ser vista como parte das organizações, e não apenas, como fenômeno relacionado com aspectos tecnológicos (ARAUJO et al., 2018). Contudo, a OI deve ser incorporada aos processos de trabalho para que possa ter valor, ser praticada e ter seus benefícios entendidos e aceitos pelos usuários (colaboradores, fornecedores e demais parceiros da organização - *stakeholders*) (FRAMBACH e SCHILLEWAERT, 2002).

Para que os proveitos sejam efetivos, Armbruster et al., (2008) alegam que três pontos devem ser observados quando da implementação da OI: a) identificação das características estruturais de uma organização inovadora e seus efeitos e contribuições sobre a inovação de produtos e processos; b) o objetivo é analisar e compreender como a mudança organizacional pode ocorrer, assim como compreender as resistências geradas às mudanças de ambientes e tecnologias e; c) concentra-se em como as inovações se desenvolvem e crescem dentro do ambiente institucional da organização.

Consoante aos resultados obtidos em estudos de casos, Gebauer et al., (2017) realçam que todas as inovações organizacionais são semelhantes em termos de processo: começam com a motivação, seguem com a invenção e a implementação, finalizando com a teorização. Estes mesmos autores, identificaram em suas pesquisas que existe quatro orientações de inovação organizacional, ou tipos, como chamaram e podem ser conferidas na figura 4.

Figura 4. Orientações, ou tipos, de inovação organizacional, conforme os resultados obtidos a partir de estudos de caso em empresas que implantaram novos modelos de gestão e/ou negócio.

<p>Gestão orientada pela eficiência ①</p> <p>Priorizar práticas, incrementalmente modificadas, que ajudem na melhoria das operações diárias, desconstruindo ineficiências operacionais.</p> <p><i>*aumento da eficiência e eficácia operacional</i></p>	<p>Gestão recomendada externamente ②</p> <p>Agentes de mudança externa desempenham papel vital em todo processo de inovação, mesmo que participem como indutores ou coadjuvantes.</p> <p><i>*relações externas para melhoria interna</i></p>
<p>Gestão orientada para problemas ③</p> <p>Agentes internos de mudança buscam novas práticas operacionais e de gestão para resolver problemas, sendo que geralmente, as inovações são adaptações de práticas já existentes.</p> <p><i>*agentes internos como promotores de soluções</i></p>	<p>Gestão orientada a oportunidades ④</p> <p>As OI emergem da descoberta de oportunidades (novas para empresa), e através do modelo de negócio desenvolver práticas de gestão que contribuem para a exploração dessas oportunidades.</p> <p><i>*identificação e exploração de oportunidades</i></p>

Fonte: GEBAUER et al., 2017. Autor, 2019.

É possível dizer que em sua maioria, a OI é *ad hoc* e incremental (nova para empresa). Para tanto, deve haver um compromisso de gestão, cultura de inovação que substancie os princípios de mudança, desconstruindo ortodoxias administrativas.



Indiferente se nova ou incremental, quando da implantação de inovação organizacional, a empresa está ambicionando retornos satisfatórios, que a condicionem para uma vantagem sustentável frente a concorrência, lhe facultando, igualmente, condições de contrapor-se e enfrentar as nuances de mercado, aproveitando oportunidades de negócios.

A vista disso, a figura 5 revela um painel das principais vantagens e/ou recompensas que a execução de inovações organizacionais pode transferir e outorgar para as organizações.

Figura 5. Recompensas, prêmios e/ou ganhos que a inovação organizacional pode entregar, quando de sua implementação e emprego, para as empresas.

Desenvolve e fortalece as capacidades dinâmicas. (TEECE, 2007; GEBAUER, 2011; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)	Crescimento da produtividade. (HAMEL, 2006; MOL e BIRKINSHAW, 2009; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)	Aumento do desempenho da empresa. (WALKER et al., 2011; MADRID-GUIJARRO et al., 2013; CAMISÓN & VILLAR-LÓPEZ, 2014)	Desenvolvimento da competitividade e sua eficácia (HAMEL, 2006; DAMANPOUR e ARAVIND, 2012; VOLBERDA et al., 2014)	Eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos. (BIRKINSHAW et al., 2008; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)
Diminuição da rotatividade de funcionários; trabalho em equipe; compartilhamento de informações; aprendizagem (KOSSEK, 1987; HAMEL, 2011; GUNDAY et al., 2011)	Ampliação da satisfação do cliente. (LINDERMAN et al., 2004; WALKER et al., 2011; VOLBERDA et al., 2013)	Melhoria da satisfação e motivação de outras partes interessadas, como funcionários. (MELE e COLURCIO, 2006)	Atenuação do impacto ambiental da empresa. (MARTIN et al., 2012)	Lucratividade; Ajuste de metas. (BIRKINSHAW et al., 2008)
Progresso Econômico e rentabilidade (TEECE, 2007; DAMANPOUR, 2014)	Melhora da reputação da empresa (<i>status</i> e benefício social) (STAW & EPSTEIN, 2000; DAMANPOUR, 2014)	Vantagem competitiva sustentável (CAMISÓN & VILLAR-LÓPEZ, 2011; STEIBER e ALÁNGE, 2015a; 2015b)	Atividade de inovação em processos e marketing (CEYLAN, 2013)	Fomento aos objetivos organizacionais [foco estratégico] (BIRKINSHAW et al., 2008)
Melhoria dos procedimentos administrativos, operações e processos, e sistemas da organização (DAMANPOUR e ARAVIND, 2011)	Fomenta e melhora a capacidade de inovação (tipos e as tecnológicas) (VOLBERDA et al., 2013; STEIBER e ALÁNGE, 2015a)	Reação e adaptação rápida as mudanças ambientais e do mercado (GANTER e HECKER, 2014)	Estímulo a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (EDQUIST et al., 2001)	(Re) estruturação da gestão e da empresa (BIRKINSHAW et al., 2008; DAMANPOUR e ARAVIND, 2012; VOLBERDA et al., 2014)

Fonte: Autor, 2019.

Para cada proveito, outros ganhos podem se derivar. Entretanto, é salutar evidenciar que tais resultados foram observados na literatura pesquisada, mas nada mensurado efetivamente. Em adendo, a OI pode ser motivo e canal para que as organizações se reinventem e entrem em um processo de melhoria contínua.

Adesão às práticas de inovação organizacional contribuem para estabelecer o equilíbrio entre os interesses empresariais e o desenvolvimento sustentável, o que requer uma posição gerencial proativa mediante o envolvimento de etapas evolutivas (MARCON Et. Al., 2017). Assim, inovação organizacional é aplicável, com certo potencial, no agronegócio (em todas suas etapas e configurações) (MAS-VERDÚ Et. Al., 2016).

A capacidade de transformar conhecimento em inovação configura-se como um elemento fundamental para o desenvolvimento regional. Correlacionando com os conceitos de cadeias curtas, é um incentivo para a localização alimentar, apresentando procedência e local de origem (KNEAFSEY, 2010), de alguma forma valorizando as tradições e costumes locais, motivando as relações de confiança entre consumidores e produtores, imersão em contexto regional e proximidade entre os locais de produção e consumo.

Adentrando nas cadeias curtas, estas são o desejo dos atores envolvidos em construir novas – ou alternativas – formas de interação entre produção e consumo, valorizando a procedência e identidade dos produtos, balizada em valores sociais, princípios e significados simbólicos, culturais, éticos e ambientais (GAZOLLA e SCHNEIDER, 2017).

Antes, Wubben Et. Al. (2013) já apresentavam e resumiam as características distintas que definem as cadeias curtas de abastecimento: proximidade geográfica; viabilidade econômica; interação social; e sustentabilidade ambiental, e se divide em três tipos: face a



face (RENTING Et. Al., 2003); de proximidade (MARSDEN Et. Al., 2000) e; as expandidas (RENTING Et. Al., 2003), (Figura 6).

Figura 6. Os três tipos de cadeias curtas com respectivos exemplos.

Face a Face	Proximidade Espacial	Expandidas
<ul style="list-style-type: none">• Lojas de produtos vindos da agricultura• Comercializado pelo agricultor na propriedade• Colheita pelo próprio consumidor• Venda à beira da estrada• Entrega em domicílio• Entrega pelo correio• Venda pela internet	<ul style="list-style-type: none">• Grupos de lojas de produtos vindos da agricultura• Marca regional• Cooperativas consumidoras• Comunidade de apoio à agricultura• Rotas Temáticas - turismo rural (articulação com o espaço)• Eventos especiais e feiras (articulação no tempo)• Lojas locais, restaurantes e empresas de turismo• Varejistas especializados (ex. comidas especiais, lojas dietéticas)• Abastecimento de instituições (cantinas e escolas)	<ul style="list-style-type: none">• Rótulo de certificação• Código de produção• Efeito de reputação

Fonte: MARSDEN Et. Al., 2000; RENTING Et. Al., 2003. Adaptado pelo Autor, 2019.

Conforme Canellas e Alves (2017) existem divergências nos conceitos sobre o tema cadeias curtas, porém, concluíram que, as mesmas requerem, além de proximidade geográfica, participação ativa do produtor e consumidor, disponibilidade de informação sobre o produto que está sendo comercializado. Complementam esclarecendo as abordagens que apresentam aspectos estruturais, socioeconômicos e sustentáveis, apontando considerações sobre saúde e segurança alimentar.

As cadeias curtas em seu fito, tem o papel de integrar e ligar diferentes atores a um determinado espaço e modo de fazer (GALLI e BRUNORI, 2013), implicando na redução ou eliminação de agentes entre produtores e consumidores (GIUCA, 2012) encurtando o percurso do alimento dentro do sistema agroalimentar (GAZOLLA & SCHNEIDER, 2017).

Epi-Agri (2015) trazem os objetivos para o encurtamento das cadeias alimentares, sendo: que o consumidor tenha acesso as informações sobre procedência, produção e preço pago ao produtor, tornando a cadeia transparente; garantias para que o produtor retenha parcela maior do valor – preço - do alimento; os demais agentes (quando existirem) devem tornar-se parceiros e comprometidos. O Quadro 1, que mostra conteúdos homólogos que explicam e caracterizam as cadeias curtas já relacionando com a temática inovação.

Figura 7. Aserções sobre as cadeias curtas na percepção de alguns teóricos da matéria, com destaque a excertos sobre inovação.

Autores	Posição sobre Cadeias Curtas
Renting Et. Al., (2003)	Surgem como alternativa frente as cadeias convencionais, podendo ser por iniciativas de programas de assessoria (entidades) ou a partir de interação entre agricultores e consumidores, e não estão ilesas das pressões do mercado.
Goodman (2010)	Mudanças institucionais se fazem necessárias, até como forma de desenvolvimento e sobrevivência dos envolvidos nas cadeias curtas, por isso é preciso inovar nas práticas e maneiras de trabalho.
Rossi & Brunori (2011)	“Verdadeiros espaços de inovação [...] ou nichos de inovação”, como áreas de experimentação para novas soluções em produção e consumo.
Sonnino & Marsden (2006)	Abarcados sobre superfícies competitivas, reativar os espaços rurais, como agentes vivos, valorizando produções locais, mesmo que a venda final (<i>consumer</i>) seja pelos varejistas.



Belletti & Marescotti (2013)	A eficiência é fundamental para evolução e consolidação das cadeias curtas, pois são uma inovação radical.
Gazolla (2017)	Uso de diferentes táticas de comercialização, mas é preciso a formalização de novas estratégias, aumentando ganho econômico e explicitar os valores intrínsecos da diferenciação dos produtos.
Nierdele & Silva (2017)	Necessidade de construção de mecanismos de diferenciação e meios de acesso e construção de novos mercados e outros circuitos de comercialização, como forma de desenvolvimento das cadeias curtas.
Darolt & Lamine (2017)	As redes alternativas favorecem o aprendizado e devem, continuamente, passar por reestruturação, aumentando a interação e participação das pessoas (consumidores).
Dvortsin & Brunori (2017)	Novo sistema alimentar, com valores diferentes, novo modelo de negócio e modo alternativo de operação.
Tedesco (2017))	Participantes de cadeias curtas podem ser produtores e comerciantes ao mesmo tempo, que devem se renovar e se otimizar, exigindo estratégias para seu crescimento.

Fonte: Autor, 2019.

Arrematando, Rossi e Brunori (2011) enfatizam que cadeias curtas são processos envolvidos no modelo inovador de aproximação entre produção e consumo, por valorar as dimensões social e ambiental, dentro de um processo de mudança cultural, baseado em processos de coaprendizagem. Já Gromasheva & Brunori (2017) destacam a importância e necessidade do uso de tecnologias e mídias, para promover o conhecimento aos atores das cadeias alternativas, bem como, disseminar informações (externas e internas) estimulando os vínculos entre produtores e consumidores.

Ao se pensar cadeias curtas, deve-se aspirar eficiência e inovação econômica (BELLETTI & MARESCOTTI, 2013). Estes mesmos autores já prenunciam a relação entre inovação organizacional e cadeias curtas, pois em algum momento confluem para o mesmo raciocínio, como diminuição de custos; aumento de valor gerado para os atores; distribuição mais equitativa dos dividendos em todas as etapas da cadeia; informação clara e precisa.

Reverendo o apanhado apresentado, constata-se que entre as posições dos pesquisadores, existem traços de inovação, e reforçam, as cadeias curtas devem passar por processos de inovação para sua continuação e estabelecimento. Darolt & Lamine (2017) citam a necessidade de se investigar novas formas de coordenação e gestão, arranjos e inovações que permitam o processo das cadeias curtas, alcançando o maior número de consumidores, afirmando-se como uma alternativa de fornecimento de alimentos dentro dos preceitos do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999).

A iniciativa de se implantar processos gerenciais, almejando desenvolvimento, perenidade e sustentabilidade, já se configura como inovação organizacional, sem deixar de respeitar o pensamento seminal de cadeias curtas. O fato destas transporem as cadeias de abastecimento convencionais, já sinaliza algum grau de inovação organizacional, ao estimular melhores práticas de produção, reduzindo riscos e prejuízos para a empresa e para a sua relação com agentes externos (KNEAFSEY, 2010).

A principal conexão entre cadeias curtas e inovação organizacional é o compartilhamento de informações, seguido pela interação entre os agentes. Entretanto, o modo com que é vista, assim como seus elementos funcionais, aclimatam as cadeias alternativas como inovação organizacional (OECD, 2006; BURGOS PAREDES Et. Al., 2014; CARDOZO Et. Al., 2015).



Os circuitos curtos precisam de profissionalização e formalização (RAUP & GAZOLLA, 2017) para sua própria perpetuação e acolhimento da ideia primeira: sustentabilidade. Assim, se reforça a necessidade de inovação organizacional para o sua efetiva prosperidade e tenacidade. Até porque, toda atividade de inovação tem como propósito a melhoria do desempenho da empresa (propriedade rural ou agroindústria), sendo que o objetivo é desenvolver e implementar novos produtos e processos, novos métodos de promoção e vendas dos produtos e/ou mudanças nas práticas e na estrutura organizacional da empresa.

Consistindo inovação em algo novo ou significativamente melhorado, é sinônimo de avanços, que se originam na ou para premência de aumento na produtividade, diferenciação de produtos e aprimoramento de suas capacidades. Por conseguinte, são os pontos estratégicos conexos com as cadeias curtas, assim sendo, estas constituem-se em inovação organizacional. Até porque, em sua essência, a inovação organizacional implica em métodos de produção ou de abastecimento, e na integração das operações de produção, vendas e distribuição. Em vista disso, tanto a inovação organizacional quanto as cadeias curtas, possuem características em comum, sobretudo a influência do comportamento dos enredados e a troca de informações, com destaque a valorização local, social e ambiental, estimulando as relações de confiança, com forte apelo para o desenvolvimento regional.

Para perdurabilidade e resistência das cadeias alternativas de abastecimento (compreensão e prática) é preciso que as mesmas sejam vistas e pensadas por “*business view*”. Para isso, pode-se buscar dentro das inferências da inovação organizacional esteios, como programas de treinamento e aperfeiçoamento de equipes; sistemas de gerenciamento, com monitoramento das atividades; formação de banco de dados, com sistema de compartilhamento, acessibilidade, controles e análises; inserção de padrões de qualidade; além de parcerias com entidades para aprimoramento e formalização dos atores envolvidos, possibilitando a formação de uma cadeia dentro dos conceitos de *supply chain management*.

De fato, as cadeias curtas são uma intercorrência para geração de renda e segurança alimentar, não obstante, precisam passar por uma evolução, e para esse fim, pode-se aprimorar os processos de *build – to – order* e *outsourcing*, implantar mecanismos e novas formas de comercialização, valorando as relações e novos tipos de colaboração, com incentivo a integração e profissionalização do sistema (produz ou compra – processa – vende), além do aperfeiçoamento nas práticas de negócios e relações externas, e por fim, *upgrade* nas tomadas de decisões.

Cadeias curtas são satisfatórias ou desfavoráveis? Imparcial a resposta, inovar é preciso para uma produção sustentável e rentável, com proteção social e ambiental, com fortalecimento do encadeamento entre os agentes e do *business management* (THORNTON, 2010).

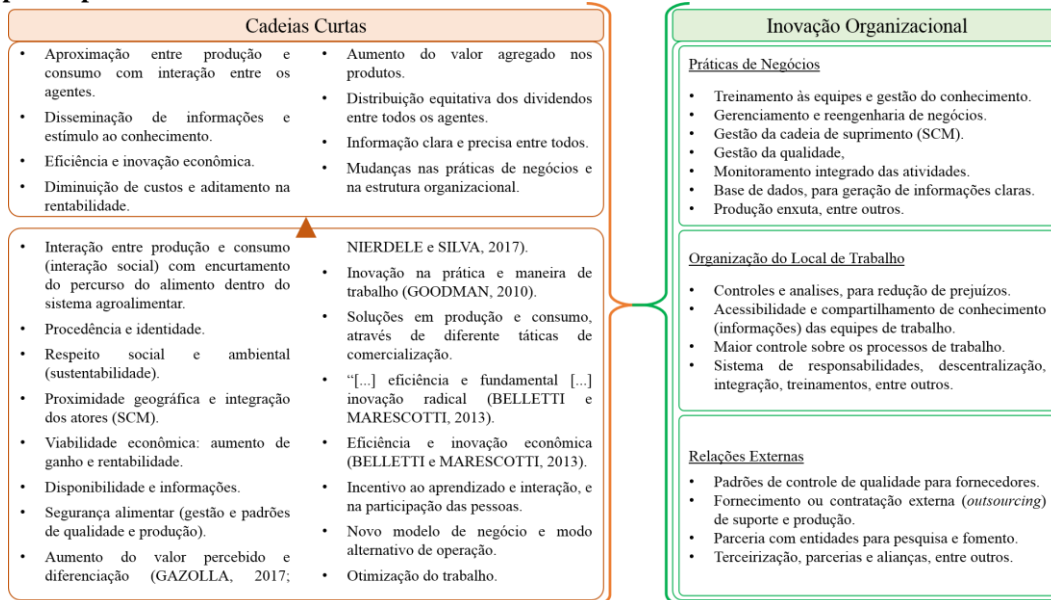
Congruente e conectada a inovação organizacional, as cadeias curtas (e seus atores) podem melhorar sua performance através da redução de custos administrativos e de transação, aumento da satisfação com a atividade e produtividade, passando pela implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local e nas relações externas. Como exemplo, tem-se ainda o gerenciamento da cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios, produção enxuta e sistemas de gestão da qualidade.

O aprendizado organizacional depende de técnicas e rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e coletivo e, promover interações. Tal aprendizado pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de capacidades, padrões e relacionamentos ou através de uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e modos de realizar as tarefas.



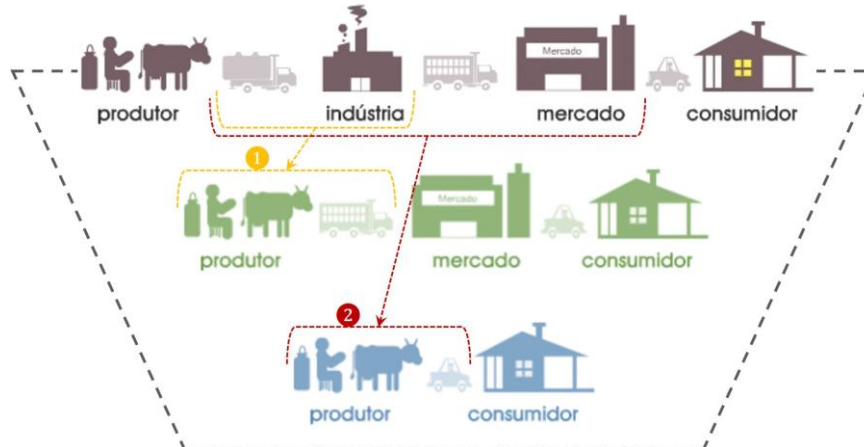
A figura 7 expõe um *framework* que sumariza cadeias curtas e associa com a inovação organizacional. Posteriormente, a figura 8 apresenta, por exemplo, o encurtamento de uma cadeia produtiva, utilizando-se da cadeia de leite bovino.

Figura 8. Compêndio dos principais pontos das cadeias curtas consonantes com a inovação organizacional e seus protótipos.



Fonte: Autor, 2019.

Figura 9. Exemplo de encurtamento da cadeia, utilizando-se da cadeia produtiva do leite bovino.



Fonte: Autor, 2019.

No exemplo exibido, a redução da cadeia acontece motivada pelo produtor, que assume no início [1] as atribuições da indústria. Nesse estágio ele tem em sua responsabilidade a coleta (produção) de leite e transformação desse em derivados que são, em seguida, vendidos em supermercados e outros canais de comercialização. Seguindo o exemplo, o produtor pode ir além e incumbir-se [2] do ofício do comércio ou canais de vendas, tornando-se então produtor, indústria e comercialização, envolvendo-se diretamente com o consumidor final.

Para que tal conjuntura se efetive e gere resultados satisfatórios, respeitando os axiomas das cadeias curtas (figura 6), este produtor deverá passar por transformações, que se configuram como inovação, e neste caso, também organizacionais, pois vai ter que aprimorar suas práticas de negócios, a organização do local de trabalho e as relações externas (figura 2).



Sintetizando, cadeias curtas, por si só, são inovação organizacional, mas, precisam incorporar outros tipos de inovação para sua própria longevidade. Já a inovação organizacional, é primordial para os agronegócios, singularmente para o aumento de desempenho e geração de vantagem competitiva. Por isso, é indispensável mais estudos, polindo o conceito, a sapiência e função da inovação organizacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reportando-se ao alicerce teórico desvendado, constata-se a necessidade de inovação nos agronegócios, evidenciando-se a organizacional. Até como modo de melhorar o desempenho dos agentes que compõe as cadeias produtivas, gerando vantagem competitiva e promovendo a distinção do negócio.

Pois bem, em resposta ao propósito deste artigo, sim, as cadeias curtas são inovação organizacional, com características proeminentes e relevantes que autenticam a asserção. Concomitantemente, existem particularidades coincidentes que indicam a necessidade da construção de novos saberes, formando ou acurando a ciência sobre cadeias curtas e inovação organizacional.

Assim, a inovação organizacional, pode ser pensada como uma umbrela sobre os demais tipos de inovação, pelo fato de que estas se originam ou respigam, influenciando ou sendo influenciadas pela inovação organizacional, como por exemplo, o uso de informações e organização do local de trabalho, vinculados a inovação de processos e; um novo método de relações externas, associado a inovação de marketing.

Isto posto, é preciso estudos mais práticos, orientandos e convergidos a esclarecer a inovação organizacional. Ou melhor, fazer diligências, através de pesquisas de campo, estudos de *case* e construção de materiais técnicos, identificando e apreciando a execução e valia dos “exemplos” de inovação organizacional. Para mais, que se formatem modelos teóricos e mensuráveis, exclusivos, para auferir a inovação organizacional, assim como, sua conexão com as demais inovações, incluindo uma demarcação, situando inovação organizacional dentro dos princípios de radical e incremental.

Por assim dizer, o próprio conceito e seu uso, são campos vastos para estudos sobre inovação organizacional, de preferência para clarificar e elucidar sua definição, conhecimento e práxis. Em adendo e talvez o principal, que se realize análises quantitativas, gerando indicadores de performance, inclusive econômicos.

Apurado foi, que nos agronegócios, grande parte dos estudos e experiências estão na inovação de produtos, em especial, no transformar *commodities* em produtos de valor agregado. Dito isso, deve-se considerar que, para o “novo” produto adquirir *status* e ter vez na mercancia, novos movimentos internos (microambiente) e uma maior e melhor relação com os ambientes mercadológicos, requerem efetuação. Idem, contexto cabível e oportuno para as cadeias curtas.

Falando em cadeias curtas, estas precisam ser melhor vistoriadas, em particular pela ótica da viabilidade financeira, segurança alimentar e sustento. Assim como, realização de inspeções nos mais diversos segmentos, averiguando se todos os alimentos, energia e demais produtos procedentes da agricultura e pecuária são possíveis dentro de um circuito curto de abastecimento.

Findando, as limitações do estudo estão nos quesitos, ser qualitativo, formatado sobre dados secundários, e sobremodo, teórico bibliográfico.

4. REFERÊNCIAS



- ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R.; SCHRODER, M. (2010) Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações brasileiras de agricultores familiares. **Sociologias**, v. 12, n. 24, p. 268-306.
- ARAÚJO, Cintia; MODOLO, Daniela; CARNEIRO JÚNIOR, Erivaldo. (2018). Identificação e categorização das principais referências usadas em publicações em inovação organizacional. **Brazilian Journal of Management & Innovation** v.5, n.2, Jan/ Ab – 2018.
- ARMBRUSTER, Heidi; BIKFALVI, Andrea; KINKEL, Steffen; LAY, Gunter (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, 28, (2008), pp. 644 – 657.
- BELLETTI, Giovani; MARESCOTTI, Andrea (2017). Inovações econômicas em cadeias curtas de abastecimento alimentar. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 129-146.
- BESSANT, J.; TIDD, J. (2015). **Innovation and entrepreneurship**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
- BORGELT, K.; FALK, I. (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management? **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 28, n. 2, p. 122-36.
- BOSSLE, M. B.; BARCELLOS, M. D.; VIEIRA, L. M.; SAUVÉE, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal Cleaner Production**, v. 113, p. 861-872.
- BURGOS PAREDES, J. Breno; ALVES SANTAN, Guilherme; ALBUQUERQUE FELL, F. de André. (2014). Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalomecânico NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 4, núm. 1, pp. 76-88.
- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2891-2902.
- CAMISÓN, César.; VILLAR-LÓPEZ, Ana, (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2891–2902, 2014.
- CANELLAS, M. Jéssica; ALVES, E. dos S. Camila. (2017). Caracterização das cadeias curtas de abastecimento de alimentos. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer - Goiânia, v.14 n.25; p. 279.
- CARDOZO, F. Jaqueline; MIGUEL, A. C. Paulo; FILHO, C. Nelson. (2015) Inovação na agricultura brasileira: uma análise da literatura. **Revista GEINTEC** – ISSN: 2237-0722. São Cristóvão/SE – 2015. Vol. 5/n. 4/ p.2495-2510.
- CRUZ, M. R.; CAMARGO, M. E.; MALAFAIA, G. C.; ZANADREA, G. (2012) Produção integrada de maçã (PIM) – processo inovador na cadeia produtiva da maçã brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n.3, p. 213-230.
- DAGNINO, R.; BRANDÃO, F.C.; NOVAES, H.T. (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, p. 65-81.
- DAROLT, Moacir; LAMINE, Claire (2017). Dimensões da produção e consumo de alimentos de base ecológica em circuitos curtos na França e no Brasil. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 325-350.
- DVORTSIN, Leo; BRUNORI, Gianluca (2017). Reflexões sobre o fenômeno da “virada da qualidade” no contexto da Europa oriental: o caso do movimento por alimento local da Ucrânia. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes



- agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 381-398.
- EARL, L. (2003), "Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron", Statistics Canada SIED Working Paper Series No. 2002-01.
- EIP-AGRI (2015). Focus Group Innovative Short Food Supply Chain Management. The European Innovation Partnership "Agricultural Productivity and Sustainability" (EIP-AGRI), Brussels, Dez.
- ELKINGTON, John. (1999). *Cannibals with Forks - The Tiptop Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- FEENSTRA, G. (2002) Creating space for sustainable food systems: Lessons from the field. *Agriculture and Human Values*, 19 (2), p. 99-106.
- FIGUEIRA, M.; ZAMBALDE, A.L.; SUGANO, J.Y. (2011) Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p.106-131.
- FORAY, D. e F. GAULT (eds.) (2003), *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*, OECD/Statistics Canada, OECD, Paris.
- FRAMBACH, Ruud T.; SCHILLEWAERT, Niels (2002). Organizational innovation adoption a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, vol. 55, n.02, pag.163-176.
- FREITAS, C. C. G.; MAÇANEIRO, M. B.; KUHL, M. R.; SEGATTO, A. P.; DOLIVEIRA, S. L.; LIMA, L. F. (2012). Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 363-384.
- GALLI F; BRUNORI G. (2013). Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document. Foodlinks Project, 105p.
- GANTER, A.; HECKER, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1285-1292.
- GAZOLLA, M. (2017). Cadeias curtas agroalimentares na agroindústria familiar: dinâmicas e atores sociais envolvidos. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). *Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar*. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 175-194.
- GAZOLLA, M. (Org.); Schneider, S. (Org.) (2017). *Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, v. 500. 520 p.
- GEBAUER, Heiko; HALDIMANN, Mirella; SAUL, Caroline Jennings, (2017). "A typology for management innovations: Analyzing the actual state of art and conducting case study research", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 20 Issue: 4, pp.514-533, <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2016-0059>
- GELDES, C.; FELZENSZTEIN, C.; PALACIOS-FENECH, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: the case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 55-65.
- GELDES, Cristian; FELZENSZTEIN, Christian; PALACIOS-FENECH, Javier (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, Vol. 61, Pag. 55-66.
- GIUCA, S. (2012). Conoscere la filiera corta. In: Giaré, F.; Giuca, S. (Org.). *Agricoltori e filiera corta: profili giuridici e dinamiche socio-economiche*. Roma: INEA, p. 11-30.
- GROMASHEVA, Olga; BRUNORI, Gianluca (2017). Cadeias curtas de abastecimento alimentar em São Petersburgo (Rússia): perspectivas de desenvolvimento. In: Marcio Gazolla



- e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 425- 454.
- HALL, J.; MATOS, S.; SILVESTRE, B.; MARTIN, M. (2011) Managing technological and social uncertainties of innovation: The evolution of Brazilian energy and agriculture. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 7, p. 1147-1157.
- KIMURA, A.H.; MOORI, R.G.; PERERA, L.C.J. (2007) Desenvolvimento sustentável e inovação em áreas rurais: uma abordagem baseada em modelo matemático e simulação computacional. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 3, p. 17-33.
- KNEAFSEY, M. (2010). The region in food – important or irrelevant? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, V. 3, Ed. 2, July, p. 177-190.
- KOC, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 3, p. 373-385.
- KOHAR, U. H. A.; SENIN, A. A.; ISMAIL, K. (2012). The cultivation of organizational innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT – based small firms. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 358-363.
- LAM, A. (2005), “Organizational Innovation”, Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- LAM, Alice (2004)., **Organizational innovation. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics**. Londres; Brunel University.
- LEE, Y.D.; CHANG, H.M. (2006). Leadership style and innovation ability: an empirical study of Taiwanese wire and cable companies. **Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 2, p. 218-23.
- LEWICKA, D. (2011). Creating innovative attitudes in an organisation: comparative analysis of tools applied in IBM Poland and ZPAS Group. **Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management**, v. 1, n.1, p. 1-12.
- LOPES, M. A.; FALEIRO, F. G.; FERREIRA, M. E.; LOPES, D. B.; VIVIAN, R.; BOITEUX, L. S. (2012) Embrapa's contribution to the development of new plant varieties and their impact on Brazilian agriculture. **Crop Breeding and Applied Biotechnology**, v. 12, n. 2, p. 31-45.
- MARCON, A.; MEDEIROS, J. F.; RIBEIRO, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. **Journal Cleaner Production**, v. 160, p. 83-97.
- MARSDEN, T. K.; BANKS, J.; BRISTOW, G. (2000). Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. *Rural Sociol.*, v.40, p. 424-438.
- MASTRONARDI, L.; MARINO, D.; CAVALLO, C. A.; GIANNELLI, A. (2015) Exploring the Role of Farmers in Short Food Supply Chains: The Case of Italy. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 18, n. 2, p. 109.
- MAS-VERDÚ, F.; ORTIZ-MIRANDA, D.; GARCÍA-ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (2016). Examining organizational innovations in different regional settings. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5324-5329.
- MAS-VERDÚ, Francisco; ORTIZ-MIRANDA, Dionisio, GARCÍA-ÁLVAREZ-COQUE, José María (2016) Examining organizational innovations in different regional settings. **Journal of Business Research**, Vol. 69, Issue 11, Pag. 5324-5329,
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, n. 62, p. 1269–1280.
- MOL, Michael J; BIRKINSHAW, Julian (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, 62(12), 1269–1280.



- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (2007). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Ed. Thomson Learning.
- NIEDERLE, A. Paulo; SILVA, N. Fernanda (2017). As indicações geográficas e os novos mercados para os vinhos brasileiros. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 219-240.
- NIOSI, J.; HANEL, P.; REID, S. (2012) The international diffusion of biotechnology: the arrival of developing countries. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 22, n. 4, p. 767-783.
- OCDE (1997). Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2ª Edição.
- OCDE (2006). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição.
- OLIVEIRA, F. C.; COLLADO, A. C.; LEITE, L. F. C. (2012). Autonomy and sustainability: An integrated analysis of the development of new approaches to agrosystem management in family-based farming in Carnaubais Territory, Piauí, Brazil. **Journal of Sustainable Agriculture**, v. 36, n. 5, p. 523-544.
- OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. (2011). Evidences of the sustainable innovation in the cashew agribusiness context in Ceará - Brazil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 122-150.
- ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. (2011) Território café do Cerrado: transformações na estrutura produtiva e seus impactos sobre o pessoal ocupado. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, p. 771-800.
- RAUPP, A. K.; GAZOLLA, M. (2017). Programa de agroindústria familiar do Rio Grande do Sul: histórico e alguns resultados na perspectiva da construção de cadeias agroalimentares curtas. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, v. 1, p. 473-490.
- RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, v. 35, p. 393-411.
- ROSSI, A.; GUIDI, F. (2008) Le origine della filiera corta e le esperienze in atto. In: Arsia (Org.) Guida per l'attivazione di forme collettive di vendita diretta: esperienze, approcci e strumenti. Firenze: Manuale, p. 13-30.
- SCHNEIDER, Sérgio; FERRARI, L. Dilvan. (2015) Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na agricultura familiar – o Processo de Relocalização da Produção Agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 1, p. 56-71.
- SCHUMPETER, J. A. (1936). **The theory of economic development**. 2. ed. Cambridge: Harvard University Press.
- SIMONEN, J.; MCCANN, P. (2008). Innovation, R&D cooperation and labor recruitment: evidence from Finland. **Small Business Economics**, v. 31, n. 2, p. 181-194.
- TEDESCO, C. João (2017). Camponeses-comerciantes da Serra do Botucaraí: culturas sociais, cultivos na terra e territorialidades étnicas – centro norte do RS. In: Marcio Gazolla e Sergio Schneider. (Org.). Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. 1 ed. Porto Alegre, 2017, v. 1, p. 281-306.
- TEECE, David (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strateg. Manage. J** 28:1319–1350.
- TEIXEIRA, K. H.; AMARAL FILHO, J.; MAYORGA, R. D.; MAYORGA, M. I. O. (2006) Território, cooperação e inovação: um estudo sobre o Arranjo Produtivo Pingo D'água. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 3, p. 573-594.



- THORNTON, K. Philip. (2010). Livestock production: recent trends, future prospects. **R. Soc. B** 2010 365, 2853-2867.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008) **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. (2015). **Gestão da inovação**. [tradução: Félix Nonnenmacher]. 5. ed. – PortoAlegre: Bookman, 2015.
- TREGGAR, A. (2011) Progressing knowledge in alternative and local food networks: critical reflections and a research agenda. *J. Rural Stud.*, 27 (4), p. 419-430.
- VIEIRA FILHO, J. E. R.; SILVEIRA, J. M. F. J. D. (2012) Mudança tecnológica na agricultura: uma revisão crítica da literatura e o papel das economias de aprendizado. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 721-742.
- VOLBERDA, Henk W; VAN DEN BOSCH, Frans A; HEIJ, Cornelis V. (2013), “Management innovation: management as fertile ground for innovation”, **European Management Review**, Vol. 10 No. 1, pp. 1-15.
- WENGEL, J. et al. (2000), “Analysis of Empirical Surveys on Organisational Innovation and Lessons for Future Community Innovation Surveys”, Scientific Follow-up of the Community Innovation Survey (CIS) Project CIS 98/191.
- WONG, S. Y.; CHIN, K. S. (2007). Organizational innovation management: na organization-wide perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 9, p. 1290-1315.
- WONG, S.Y; CHIN, K.S. (2006). Self-evaluation matrix for management of organizational innovation in manufacturing industries. **Journal of Quality**, Vol. 13 No. 4, pp. 353-62.
- WUBBEN, E.; FONDSE, M.; PASCUCCI, S. (2013). The importance of stakeholder-initiatives for business models in short food supply chains: the case of the Netherlands. **Journal on Chain and Network science**, v. 13, n. 2, p. 139-149.
- ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (org.) (2006). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva.