



Levando a história do Vale do Café e a gastronomia local para o Brasil em uma caixa.

Aline da Costa Crespo

Em março de 2020, o casal de valencianos Marcelo Ribeiro e Livia Mouffron seguiam à frente do Empório Rural Valença, uma loja familiar de produtos da região, quando, de repente, eles e todo o país se viram em uma pandemia que os impedia de abrir o seu empreendimento, e, ao mesmo tempo, impedia seus fornecedores (pequenos produtores e artesãos locais) de comercializarem seus produtos.



Figura 1: Empório Rural Valença

Foi um período de muita incerteza. Não se sabia o que iria acontecer. O país e o mundo viviam um contexto totalmente novo, os estabelecimentos comerciais não tinham previsão de reabertura. Havia muitas restrições para a atuação dos empreendimentos e não se sabia quanto tempo toda essa situação duraria. Foi neste momento de crise e incerteza que o jovem casal iniciou a busca por estratégias inovadoras, pesquisando alternativas de modelos de negócios que pudessem adaptar o empreendimento ao novo contexto. Ou seja, eles viram na pandemia a necessidade de

adaptação, no sentido de encontrar novos caminhos para o futuro do negócio.



Figura 2: Marcelo Ribeiro e Livia Mouffron criadores da Caixa Rural

Baseando-se em experiências exitosas do mundo inteiro, Marcelo e Livia viram a possibilidade de combinação de dois elementos que chamaram a atenção em suas pesquisas de mercado: a) as vendas online, que dispararam na pandemia; e b) o modelo de clube de assinatura, que estava em alta e representava uma estratégia interessante de atração e fidelização de clientes.

Na cabeça dos empreendedores:

“A gente não queria um e-commerce tradicional, onde a pessoa abre o site e seleciona o produto que quer comprar. O que fazemos na loja física é proporcionar às pessoas uma experiência da nossa região. Então, sempre que recebemos alguém na loja, contamos a história dos produtos, explicamos sobre a origem, a produção e os produtores. E foi isso que nós tentamos levar também para o clube de assinaturas”.



Figura 3: Participação na Feira de Negócios Fomenta em Valença-RJ

O clube de assinatura era a possibilidade de continuar comercializando seus produtos, promovendo os produtores rurais, artesãos locais e toda a região do Vale do Café. Hoje, a Caixa Rural é uma realidade, os assinantes recebem, mensalmente, um kit com quatro a cinco produtos em casa, podendo ser doces, geleias, antepastos, cervejas, cachaças, conservas, queijos e muito mais. Os produtos sempre vêm acompanhados de um flyer, contando a história das cidades, dos produtos e dos produtores. Além disso, os assinantes recebem brindes exclusivos, sempre

relacionados ao tema da Caixa Rural e ao trabalho de divulgação local realizado por ela.



Figura 4: Exemplos da Caixa Rural

O Empório Rural Valença continua a todo vapor, pois a Caixa Rural é uma extensão dele. Vale destacar que o sucesso da Caixa Rural traz muita visibilidade para a região, pois assinantes de todo o Brasil, influenciados pelo clube, foram motivados a conhecer o Vale do Café, o que beneficiou também o turismo local.



Figura 5: Encontro com os Produtores Rurais e Artesãos do Vale do Café



Na cabeça dos empreendedores:

“Nós atuamos em nossa loja física, que não conta apenas com a venda de produtos da região, mas sim contando as histórias dos produtos, produtores, cidades, região, história... E foi isso que levamos para a Caixa Rural”.



Figura 6: Livia e Marcelo em visita aos parceiros e produtores do LATTE BUONO



Figura 7: Livia e Marcelo com a parceira Miss Jam geleias e pastas



Figura 8: Marcelo e Livia com o parceiro Cervejaria Mascates

Conhecendo a história do clube de assinatura Caixa Rural, é possível perceber um exemplo de inovação no contexto da pandemia do Covid 19.

Lendo o caso, podemos refletir sobre diferentes aspectos, como, por exemplo:

- Quais são os elementos desta história que podem ser avaliados e exemplificados à luz da inovação?
- Como as fases do processo de inovação foram desenvolvidas neste caso?
- Trata-se de um exemplo de rede de inovação? Se for o caso, como a rede foi formada? Seria possível repetir a estratégia de formação de rede em outros contextos?
- Quais fontes de inovação foram utilizadas?
- Quais tipos de inovação estão presentes no caso?

Notas de Ensino

● Resumo:

O caso permitirá que os estudantes conheçam o casal de valencianos Marcelo Ribeiro e Livia Mouffron, que decidiram investir em um



modelo de negócio diferente, em crescimento no mundo inteiro: os clubes de assinatura. Juntos, eles criaram a Caixa Rural, um clube que une história à gastronomia, levando a todo o Brasil os sabores rurais e artesanais feitos por pequenos produtores locais. À frente do Empório Rural Valença, uma loja familiar de produtos da região, os dois viram na pandemia a necessidade de se adaptar e buscar novos caminhos para o futuro do negócio. Tendo o desejo de começar as vendas online, foram pesquisar os possíveis modelos e investimentos. Descobriram que os clubes de assinatura estavam em alta e não tiveram dúvida de que aquele seria o novo empreendimento deles. A Caixa Rural é um caso de inovação que representou uma alternativa para o momento de crise causado pela pandemia do COVID 19 e hoje é um sucesso, beneficiando pequenos produtores rurais, artesãos locais, turismo local e toda a região do Vale do Café.

- **Palavras-chave:** inovação; pequenos produtores rurais; modelo de negócio; clube de assinatura; caso de ensino.
- **Objetivo de aprendizagem:** O caso tem por objetivo fazer com que os estudantes reflitam sobre o processo de inovação, os tipos de inovação presentes no negócio, bem como o papel das redes e fontes de inovação para a viabilização de um modelo de negócio. A partir da visão dos empreendedores, os estudantes poderão “mergulhar” nos detalhes da tomada de decisão

referente ao processo de inovação. Além disso, o caso é relevante porque tais conhecimentos acompanharão os estudantes em diversos outros aspectos de suas vidas.

- **Utilização recomendada:** O presente estudo de caso foi desenvolvido para ser usado durante o segundo bimestre do segundo ano do ensino médio, considerando a programação prevista na matriz curricular do Componente Empreendedorismo. Trata-se de uma excelente ferramenta para fechamento do tema Inovação, como forma de resgatar e aplicar os conceitos de processo de inovação, tipos de inovação, fontes e redes de inovação.
- **Fontes de obtenção dos dados do caso:** Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com os empreendedores, realizadas durante o ano de 2021. Além disso, as informações foram complementadas com dados secundários oriundos das seguintes fontes:
 - <https://www.valenca.rj.gov.br/guia-turistico/>
 - <https://www.portalvalencarj.com.br/category/atrativos-turisticos/>
 - <https://www.acivarj.com.br/>
 - <https://www.local.jor.br/>
 - <https://www.instagram.com/jornallocalvalencarj/?hl=pt>
 - <https://www.instagram.com/caixarural/?hl=pt>



<https://www.instagram.com/emporiouralvalenca/?hl=pt>

- **Relevância dos tópicos:**

O caso se mostra oportuno por enfatizar conceitos e aspectos relevantes da inovação de maneira contextualizada e leve. Trata-se de uma forma de traduzir conceitos complexos em exemplos simples e didáticos, que podem ser percebidos e assimilados pelos estudantes do ensino médio, principalmente, aqueles oriundos de escolas da região retratada no caso. Os conceitos aqui trabalhados estão presentes em uma obra já consagrada na área da gestão, o livro *Gestão da Inovação*, de Tidd e Bessant. No entanto, o conteúdo deste livro é voltado para estudantes de graduação e pós-graduação. O desafio aqui foi traduzir esses conceitos para uma linguagem mais acessível ao estudante de ensino médio.

- **Questões para discussão:**

Retomamos aqui as provocações deixadas no próprio caso, complementando-as com outras:

- 1) Refletindo sobre o Clube de Assinatura Caixa Rural e o conceito de inovação, podemos concluir que este é um caso de inovação? O que leva a Caixa Rural a ser considerada um exemplo de inovação?

O primeiro passo para discutir este assunto com os estudantes é fazer com que tenham uma visão ampla do conceito de inovação. Podemos tomar como base a seguinte definição: “Inovação é um processo interativo, social, espacialmente integrado, relacionado ao contexto institucional e cultural e que envolve diferentes atores. Consiste na implementação de uma ideia, na forma de um novo ou aprimorado produto (bem ou serviço),

processo ou de uma nova configuração organizacional, obtendo sucesso comercial e/ou atendendo a demandas da sociedade”. (CUNHA *et al.*, 2021, Cap. 5).

Este conceito é desdobrado no quadro a seguir:

Inovação é um processo ...	
Aspectos	Explicação
... interativo, social ...	Não se inova sozinho. A inovação depende de interação. Trata-se de uma construção coletiva. A interação pode ocorrer de diversas formas: entre pessoas que trabalham juntas em um projeto, entre funcionários de uma mesma organização; entre organizações parceiras; entre a organização que pretende lançar um novo produto e seus respectivos clientes, no intuito de entender suas demandas; entre outras.
... espacialmente integrado, relacionado ao contexto institucional e cultural ...	A inovação tem uma relação muito forte com o contexto no qual está inserida. Por isso nem sempre é possível replicar ideias, produtos ou serviços que se destacaram em outro lugar. Particularidades de uma determinada região e aspectos da cultura local podem exigir adaptações da ideia original ou mesmo inviabilizar a sua implementação.
... que envolve diferentes atores ...	Dependendo do porte e da complexidade da organização, o número de atores envolvidos no processo de inovação pode variar. No entanto, podemos destacar alguns: colaboradores internos, clientes, fornecedores, parceiros estratégicos, instituições de pesquisa (como fontes de conhecimento) e investidores.

... baseado na implementação de uma ideia, na forma de um novo ou aprimorado produto (bem ou serviço), processo ou de uma nova configuração organizacional ...	A inovação não pode ficar apenas no campo das ideias. Só existe após a sua implementação concreta. Esta implementação ocorre na sociedade e de diferentes formas, conforme indicado no conceito (um bem, um serviço, um processo ou novas configurações da estratégia de uma organização). Vale ressaltar também que não necessariamente é algo inédito, pois pode ser resultado do aprimoramento de elementos existentes.
... que, necessariamente, envolve, sucesso comercial e/ou atendimento de demandas da sociedade.	Este é um dos pontos centrais do conceito. Só podemos considerar algo como uma inovação após a sua aceitação pela sociedade. Caso contrário, estamos diante de uma mera tentativa. Uma das formas de identificar a aceitação pela sociedade é o sucesso comercial de um determinado produto ou serviço. No caso de inovações sociais, a aceitação ocorre pela sua disseminação na sociedade. Na inovação em contextos sem fins lucrativos, o principal elemento é a geração de valor a partir do atendimento de demandas de determinado grupo da sociedade.

Fonte: Cunha et al., 2021

Partindo do conceito apresentado, podemos considerar sim a Caixa Rural como um exemplo de inovação.



2) Como as fases do processo de inovação foram desenvolvidas neste caso?

De acordo com Tidd e Bessant (2015) o processo de inovação é formado por quatro fases, a saber: Busca; Seleção; Implementação e Captura de valor.

A fase de Busca envolve a procura de oportunidades para inovar. E isto está presente no caso, uma vez que os empreendedores realizaram um conjunto de pesquisas, na tentativa de identificar uma resposta para o contexto de crise e a sobrevivência do negócio.

Em seguida, eles passaram pela fase de seleção. Ou seja, tiveram que avaliar as diferentes oportunidades para inovar. O clube de assinatura era uma delas, mas não a única. Durante a fase de seleção, os empreendedores avaliaram se aquela oportunidade fazia sentido para o seu negócio e se estava alinhada com a base de competências e recursos de que dispunham, bem como se contribuía para o alcance dos objetivos estratégicos para os próximos anos.

A Implementação diz respeito à etapa de tirar a proposta do papel. E foi o que o jovem casal fez. Foram capazes planejar e organizar os recursos para viabilizar o novo empreendimento.

No entanto, a inovação não se completaria sem a fase de Captura de valor. Ou seja, de nada adianta criar um negócio novo se ele não for capaz de gerar valor para os clientes e trazer ganhos para a empresa. E os empreendedores obtiveram êxito nesta etapa também. Conseguiram inserir o novo modelo de negócio no mercado com sucesso.

3) Trata-se de um exemplo de rede de inovação? Se for o caso, como a rede foi formada? Seria possível repetir a estratégia de formação de rede em outros contextos?

Há muitas possibilidades de formação de redes de inovação. Para este caso, especificamente, é possível explorar a seguinte perspectiva: “Redes empresariais buscando, entre outras coisas: aproximação ao cliente para entender suas necessidades, atuação conjunta com fornecedores para propor soluções inovadoras, união de esforços com parceiros e colaboradores, e, em alguns casos, ações inclusive com concorrentes em busca de novas oportunidades de negócio”. (CUNHA et al., 2021, Cap. 5).

Sobre a possibilidade de aplicação da mesma estratégia em outros contextos, vale a pena incentivar os estudantes a buscarem complementar a leitura do caso com outras pesquisas. Certamente, encontrarão outras possibilidades de aplicação da mesma estratégia de formação de redes.

4) Quais fontes de inovação foram utilizadas?

Há muitas possibilidades a serem exploradas aqui. No entanto, uma das que mais se destaca é a fonte caracterizada como “Aprender com os outros”. Foi observando a experiência de outras empresas, em outros contextos, que os empreendedores tiveram o *insight* de reformular o modelo de negócio e criar o clube de assinatura.

5) Quais tipos de inovação estão presentes no caso?

Seguindo a classificação de Tidd e Bessant (2015), temos quatro principais tipos de inovação, a saber:

- Produto – mudança no que está sendo ofertado ao mercado;
- Processo – mudança em como os produtos e serviços estão sendo produzidos e/ou entregues;
- Posição – mudança no contexto em que os produtos são ofertados,



geralmente, envolve uma mudança no público.

- Paradigma – mudança na própria concepção do negócio.

O interessante deste estudo de caso, é que tomando como base esta classificação, há a possibilidade de encaixar o exemplo da Caixa Rural em todos os tipos de inovação. O mais importante, portanto, é como os alunos vão justificar suas escolhas. Ou seja, neste caso específico, o foco deve estar em como argumentam a classificação da inovação que utilizaram em suas respostas.

REFERÊNCIAS

CAVALLO, Cristina; LUCK, Esther. **Design e Oficinas Artesanais na Educação**. Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio/ Organizadores: Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes, Robson Moreira Cunha. 1ª edição. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2021.

CUNHA, Robson M.; CAVALLO, Cristina; MARIANO, Sandra R. H. **Criatividade e Atitude Empreendedora**. Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio/ Organizadores: Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes, Robson Moreira Cunha. 1ª edição. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2021.

ROCHA, Saulo B.; CUNHA, Robson M. **Elaboração de Produto Tecnológico Educacional**. Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio/ Organizadores: Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes, Robson Moreira Cunha. 1ª edição. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2021.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.