

Clube Orgânico: Produzindo, Consumindo e Compartilhando Riscos

Autoria: Thiago Gomes de Almeida, Roberta Dias Campos, Leticia Moreira Casotti

Resumo

O caso apresenta a história da criação e os desafios do crescimento do Clube Orgânico, empresa carioca que nasceu em 2014 e possui lógicas de funcionamento diferentes das empresas mais tradicionais. Fundado por dois amigos que identificaram dificuldades de acesso a alimentos orgânicos por parte de consumidores de grandes cidades, o Clube Orgânico adotou um modelo colaborativo de operação, em que consumidores pagam assinatura mensal e se comprometem a permanecer no clube durante 12 meses, garantindo assim a permanência do produtor rural no campo. Através do modelo de negócio do Clube Orgânico pode-se discutir fenômenos contemporâneos de consumo, como a co-criação de valor e a abordagem transformativa do consumo.

Palavras-chave: Orgânicos; Consumo Colaborativo; Co-criação de valor.

1 - Introdução

A primeira parte do sonho havia se transformado em realidade, e um ano e meio após deixarem seus empregos, Victor e Eduardo, dois jovens empreendedores cariocas, começavam a concretizar o desejo de construir um novo negócio que pudesse cumprir uma missão aparentemente impossível: contribuir para o bem-estar do consumidor e da sociedade, encontrar motivação e realização profissional e pessoal, e construir um modelo de negócios inovador, justo, e altamente lucrativo.

Com esta perspectiva em mente, criaram o Clube Orgânico, um novo negócio pautado por valores comunitários e sustentáveis, que tinha como objetivo oferecer acesso simplificado e constante à alimentos orgânicos por parte dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizavam a sobrevivência e permanência do produtor agricultor no campo. E tudo isso através de um preço justo para todas as partes envolvidas no processo.

Apesar do sucesso inicial e da aceitação impressionante do Clube Orgânico por parte dos consumidores e da mídia, Victor e Eduardo sabiam que apenas a primeira parte do desafio havia passado. Para que o Clube deixasse de ser uma Startup e se transformasse em uma empresa com atuação e impacto nacional, seria importante encontrar um modelo escalável, o que demandaria recursos e investimentos para captar novos clientes e buscar novos produtores rurais com perfil para participar do projeto, afinal o Clube funcionava para um grupo ainda pequeno de clientes.

Muitas indefinições rondavam os caminhos futuros do Clube orgânico e os sócios sabiam que precisavam buscar, sem demora, respostas para alguns questionamentos. Como convencer investidores a realizar aporte de capital em uma empresa que depende da participação, compromisso e colaboração dos clientes? Como conscientizar consumidores de que para ter acesso ao produto que desejam, precisam assumir a responsabilidade pela

produção, antes dela acontecer? Como convencer produtores rurais de que os consumidores aceitariam a baixa padronização e não abandonariam o Clube no meio do processo, compartilhando riscos inerentes a qualquer produção orgânica? Seria o Clube Orgânico uma empresa? Seria o Clube Orgânico um projeto colaborativo? Seria o clube uma ONG?

2 – Antecedentes

Formados em publicidade, Victor e Eduardo eram amigos desde a faculdade, e há tempos compartilhavam da mesma insatisfação com as respectivas perspectivas para o futuro da carreira. Começaram então a pesquisar sobre possíveis oportunidades de novos negócios, entendendo que este seria o caminho mais interessante para ambos encontrarem a satisfação e realização com o trabalho que almejavam. Vislumbraram no mercado de alimentação orgânica uma oportunidade que se mostrava interessante, uma vez que eram consumidores deste tipo de produto e conheciam restrições e dificuldades que caracterizavam este segmento. Os alimentos orgânicos são aqueles que são produzidos sem a utilização de fertilizantes químicos e agrotóxicos. A produção orgânica pode acontecer num formato mecanizado, desde que sem adição de substâncias sintéticas. Em uma das primeiras conversas que tiveram sobre o tema, Eduardo afirmou:

“Eu já comprei diretamente do produtor, já participei de várias feirinhas, compra coletiva, etc. Eu consumo orgânicos há algum tempo, e estudando os modelos de negócios eu tenho clareza que sempre alguém sai prejudicado: ou o produtor vende muito barato e o canal de venda ganha muito, ou o consumidor paga muito caro e acaba consumindo menos. A verdade é que no final da história, o produtor rural tem pouco estímulo hoje em dia para continuar no campo produzindo, pois ele depende de alguém que encontre o cliente para ele, e quem faz isso hoje em dia não paga um preço justo pela produção.”

Interessados não apenas na lucratividade potencial do setor, mas também dotados de valores pessoais e, até certo ponto, ideológicos, Victor e Eduardo almejavam criar um novo negócio que pudesse ser mais justo com os dois elos fundamentais da cadeia dos alimentos orgânicos: produtores rurais e consumidores das grandes cidades. Em janeiro de 2014 conheceram um modelo inspirador desenvolvido em Portugal: o “My Farm”. Nesse modelo, produtores rurais cediam espaços de terra para que consumidores que residissem nas cidades tivessem a chance de manter suas hortas particulares. Daí conceberam o modelo do Clube Orgânico. Pautados pela ideia de ser o elo entre os produtores rurais do interior, e os consumidores de alimentos orgânicos da cidade do Rio de Janeiro, escreveram e submeteram o projeto do Clube Orgânico para o Programa Iniciativa Jovem da Shell. Foram um dos 80 projetos selecionados entre mais de 1.700 inscritos no ano de 2014, para receber orientações que auxiliassem o negócio a se concretizar e crescer. .

Ainda no primeiro trimestre de 2014 os sócios decidiram realizar os primeiros testes do modelo de negócios inicial do Clube Orgânico. Sem conhecimento sobre agricultura e sem qualquer apoio de amigos ou familiares que possuíssem um terreno que servisse para iniciar a produção, eles começaram a buscar aproximação com associações de produtores rurais próximas da cidade do Rio de Janeiro. A primeira associação a abrir as portas para conhecer o

projeto foi a APOPE (Associação dos Produtores de Petrópolis – RJ). Victor afirma que já na primeira reunião identificaram uma série de barreiras e dificuldades para fazer a ideia acontecer, mas que buscaram encarar tudo como aprendizado e não como desestímulo. Através do presidente da APOPE, conheceram Mauro, um professor de Yoga e dono de um sítio orientado para práticas sustentáveis, com quem firmaram a primeira parceira de produção. Eduardo explicou como o processo aconteceu:

“O Mauro já tinha morado fora, já era familiarizado com este tipo de ideia e abriu o espaço dele para a gente realizar o nosso teste, e fizemos um acordo com ele de produção por seis meses na terra do sítio dele. Mas mesmo tendo o terreno a gente não tinha recursos para investir na primeira produção, então fizemos um crowdfunding [expressão utilizada para...] para captar dinheiro e viabilizar o projeto.”

O *crowdfunding* inicia-se com um e-mail onde os sócios colocaram em cópia todas as pessoas que conheciam. Explicavam a ideia do projeto e diziam precisar de R\$ 4.000,00 por mês, durante 6 meses, para viabilizar a produção. Todos os participantes contribuintes receberiam em suas casas a produção semanal de suas respectivas “hortas” particulares cultivadas no sítio do Mauro. O valor das cotas que cada participante precisaria pagar dependeria do número total de pessoas interessadas. Eles receberam oito respostas positivas de amigos querendo participar, o que gerou uma cota de R\$ 500,00 para cada um por mês. Eles sabiam que deveriam ser cuidadosos e transparentes com as informações a serem fornecidas para esses primeiros parceiros. As explicações foram diretas e claras sobre não haver garantias em relação às quantidades semanais que seriam recebidas, nem em relação ao sortimento, e principalmente, sobre as diferenças de tamanho e aparência características dos alimentos orgânicos. Essa transparência das informações foi importante para trabalhar as expectativas dos oito consumidores diante das dificuldades que surgiram. Nas palavras de Eduardo:

“Começamos a produzir, mas muita coisa deu errado. Dividimos a terra como se de fato cada pedaço pertencesse a um dos participantes, mas teve pedaço de terra que nunca deu nada, então tivemos que adaptar. Fizemos um tipo de agricultura selvagem, nada mecanizada. Contratamos um produtor que residia na região, mas tivemos que estar muito de perto, pois a falta de estrutura atrapalhava muito. Não era como o modelo My Farm em Portugal, um tipo de agricultura digitalizada. Nunca conseguimos entregar semanalmente e quando dava alguma coisa, dividíamos igualmente entre todos os participantes.”

Apesar das dificuldades, continuaram aparecendo pessoas interessadas em comprar cotas, e o número de participantes chegou a 15. Um destes novos participantes tratava-se de um conhecedor do segmento de produção orgânica e disse para Victor e Eduardo que o que eles estavam tentando fazer era um modelo CSA (Comunidade Que Sustenta a Agricultura), já existente no interior de São Paulo, mas ainda inédito no Rio de Janeiro. Eles então decidiram conhecer e estudar o modelo CSA.

3 - CSA: Comunidade Que Sustenta Agricultura

A produção agrícola é baseada em modelos de comercialização que conectam o produtor ao consumidor, e dentre os mais conhecidos estão os modelos tradicionais de supermercados, cooperativas, feiras, e compras coletivas. A diferença entre cada um reside basicamente no grau de envolvimento do consumidor com a produção. No modelo supermercado, por exemplo, o envolvimento é muito baixo, uma vez que o consumidor compra os produtos apenas quando deseja e nunca conhece a origem dos alimentos que leva para casa. No modelo CSA o grau de envolvimento do consumidor com o produtor é extremamente alto, caracterizado como uma coprodução, uma vez que há um compromisso do consumidor em realizar a compra dos produtos semanalmente, e um compromisso do produtor em garantir práticas sustentáveis da produção. O vínculo gerado por este comprometimento é o que garante a viabilidade do modelo. Com o financiamento garantido o produtor rural pode ficar voltado inteiramente para a atividade agrícola sem precisar buscar outras atividades em situações de adversidade na lavoura, o que acontece com frequência. Por outro lado, consumidores possuem a garantia de acesso a alimentos de fato orgânicos e saudáveis. Victor explica:

“Nos demais modelos, o fato de não haver nenhuma relação entre produtor e consumidor faz com que o único elo entre eles seja o próprio produto. Como o consumidor escolhe pela aparência, os produtos maiores e mais bonitos são, em tese, os produzidos nas melhores condições, o que a gente sabe que não é verdade, pois se trata do resultado de uso de componentes químicos usados na produção para gerar esta aparência. No CSA, você compra uma cenoura pequena, feia, se comparada a cenoura do mercado, mas você tem certeza de como ela foi produzida. No CSA o consumidor é quase sócio da produção, ele é coprodutor, ele não compra apenas o que ele quer, ele tem compromisso, pois o produtor está plantando apenas para aquelas pessoas. “

Em meados de 2014, Victor foi para Botucatu, interior de São Paulo, realizar um curso sobre CSA, com o objetivo de compreender melhor o modelo. Lá ele entendeu que se tratava de algo muito simples: uma comunidade se reúne e sustenta o agricultor no campo, e este, por sua vez, irá trabalhar para produzir alimentos para este grupo de associados durante um determinado período de tempo. O modelo funciona como um tipo de financiamento, um adiantamento de recursos para o produtor. Victor aprendeu que cada rede CSA tem flexibilidade para se organizar da maneira que julgar melhor. Em alguns casos os associados precisam ir de carro buscar os alimentos, o que costuma acontecer nas cidades de pequeno porte, em outros, o próprio produtor é responsável pela entrega.

Os valores de relação comunitária e a flexibilidade do modelo encantaram Victor e Eduardo, e após estudarem a CSA, decidiram que este seria o caminho para o Clube Orgânico. Apesar das qualidades e do apelo comercial do modelo My Farm, em que cada pessoa teria sua horta particular na área rural, entenderam que o tipo de vínculo exigido e produzido pela CSA estava mais próximo daquilo que eles acreditavam e desejavam para o negócio. Tinham clareza que o CSA era menos atrativo comercialmente, uma vez que “obrigava” o consumidor a se comprometer com a produção e com o produtor, um tipo de relação que não é muito natural para os moradores de grandes cidades. Eles compreenderam

que o My Farm tinha apelo por refletir certa visão naturalmente individualista, presente no imaginário das pessoas que vivem nas grandes cidades. No CSA, a horta é coletiva, todos ganham a mesma coisa, não existe customização, não existem “segmentos” ou “perfis” de clientes. Cada associado tem o mesmo peso, o mesmo valor. E era justamente esta perspectiva que atraía os jovens empreendedores. Victor explica que quando eles conheceram a realidade do campo, entenderam que não fazia sentido continuar no modelo individualizado, principalmente para o produtor, que tem a chance de produzir de modo simplificado e mais eficiente. Nas palavras de Victor:

“Quando eu voltei de Botucatu eu falei para o Eduardo: Edu, o CSA faz muito mais sentido para o produtor, para nós, para o planeta. É esse o nosso modelo. E daí em diante, pouco a pouco, a gente começou a planejar como seria essa transição e esse modelo para o Clube Orgânico.”

Em novembro de 2014, eles apresentaram o projeto do Clube Orgânico na Associação de Produtores Rurais de Nova Friburgo, região serrana do Rio de Janeiro, e lá conheceram Davi, um produtor que há oito anos tinha o sonho de viver da produção de orgânicos. Como ele tinha sempre prejuízo com sua produção no campo, tirava seu sustento com um trabalho paralelo de manutenção e instalação de internet na região. Davi reunia as características ideais para o modelo CSA, na visão de Victor e Eduardo: era dono da terra e produtor, tinha o sonho e a ideologia de difundir a cultura dos produtos orgânicos, e queria gostaria de se dedicar exclusivamente a atividade agrícola. O contrato com Mauro ainda estava em vigor para a produção em Petrópolis, porém eles já haviam compreendido que por mais alinhada que fosse a visão dele com o projeto do Clube, o contexto de produção não era o que de fato procuravam como, explica Eduardo:

“O Mauro é um cara fantástico, com uma visão incrível de sustentabilidade, mas para implantar o CSA a gente ia precisar de uma escala e de um volume que o sítio dele não comportava, e a gente ia precisar de um envolvimento dele também que não seria possível de acontecer, pois o Mauro tem outras atividades, ele não é o produtor, ele é dono da terra. Nós explicamos tudo para ele, e foi muito tranquilo, somos amigos.”

Davi acreditava no modelo filosófico da produção orgânica e seus anos de experiência no setor o faziam questionar a viabilidade do CSA para o contexto da cidade do Rio de Janeiro. Para ele, seria muito difícil garantir o envolvimento do consumidor de uma grande cidade num modelo como este, onde você não há garantia da quantidade, variedade e padrão no fornecimento dos alimentos. Na sua visão, um consumidor acostumado a comprar o que quer, onde quer, dificilmente se ajustaria a um formato comunitário, que prevê sustentar o produtor rural e que divide riscos igualmente entre todas as partes. Num mercado onde o consumidor já possui um papel estabelecido, dificilmente seria possível convencê-lo a financiar a produção do que ele deseja comprar. Se quem produz é quem irá ter lucro, por que não vai arcar com o risco da produção?

Victor e Eduardo convidaram Davi para participar, junto com eles, de uma feira da Junta Local, um evento itinerante na cidade do Rio de Janeiro, destinada a um perfil de consumidores que era similar ao público-alvo do Clube Orgânico. Posicionados num pequeno

estande, onde explicavam para as pessoas como funcionava o modelo do Clube, Victor e Eduardo abriram espaço para que Davi também apresentasse seu trabalho com orgânicos em Nova Friburgo. A ideia era que Davi entendesse de perto a reação dos consumidores quando o projeto do Clube era apresentado. A resposta calorosa e emotiva do público comoveu Davi, como explica Eduardo:

“Quando a gente conheceu o Davi, na terra dele, tinha alface que batia na minha cintura, pois ele dizia que não valia a pena nem colher, dado o preço que os intermediários estavam pagando nos produtos. Ele era descrente do modelo CSA muito por conta deste tipo de situação, ele achava que as pessoas não estavam preparadas para isso ainda. Mas quando ele começou a falar na Feira, as pessoas aplaudiam, diziam para ele que o trabalho que ele fazia era lindo, era importante, precisava continuar, as pessoas pegavam na mão dele e agradeciam. Ele se transformou na hora, ele começou a dizer que tínhamos uma grande ideia na mão, e no dia seguinte, segunda-feira à tarde, ele nos ligou dizendo que tinha acabado de fechar um financiamento de um trator novo, que ele estava pronto para começar, pois ele sabia que o nosso projeto ia dar muito certo e ele precisava estar pronto para atender a demanda. Isso foi incrível, e então a gente começou, porque o Davi fala de sonho, e era isso que a gente procurava, um produtor que sonhasse o mesmo sonho que a gente. ”

Foi neste momento que Victor e Eduardo compreenderam com maior clareza a vocação do Clube Orgânico: ser a ferramenta que uniria o produtor rural comprometido com os orgânicos, e consumidores das grandes cidades, comprometidos com uma produção sustentável de orgânicos. Os ajustes no modelo foram realizados e a produção com Davi começou em fevereiro de 2015. Após um ano dentro do programa Iniciativa Jovem da Shell, o Clube Orgânico foi um dos apenas 20 projetos que conseguiu chegar até ao final do processo e receber o selo de certificação do Iniciativa Jovem, recebendo o prêmio de 2º melhor projeto daquela temporada. A mudança para o modelo CSA e o encontro com Davi tinham sido fundamentais para o sucesso do projeto desde o seu início.

Em pouco mais de um mês, após a primeira participação na Junta Local, reuniram 150 associados que realizam o pagamento de R\$ 250,00 por mês para receber todas às segundas-feiras uma caixa de alimentos orgânicos, contendo frutas, legumes e verduras, produzidas em Nova Friburgo por Davi. Todos os associados sabem que estão financiando Davi, e que possuem o compromisso com a causa. Também entraram para o Clube cientes de que a produção de orgânicos não garante quantidades mínimas, sortimento, assim como não oferece produtos com o aspecto dos que são oferecidos nos supermercados, como explica Eduardo:

“A gente está aprendendo que uma parte do nosso trabalho é o educador o consumidor. A cenoura vem com a rama, e o consumidor pergunta o que fazer com esta rama, e a gente explica, damos receitas. Temos dois trabalhos, que é a produção, e o segundo é a educação. Se as pessoas não entenderem a cultura dos orgânicos, o projeto morre. A humanidade produziu orgânicos por 5.000 anos, e a gente parou de produzir orgânicos depois da segunda guerra, há 50 anos, quando as indústrias migraram para produção agrícola. Tem 50 anos só e todo mundo parece que não tem noção disso, nunca foi possível comer tomate no inverno, porque nunca vingou, e hoje você come porque tem componente químico, não é daqui. Cebola é de inverno, a gente nunca conseguiu fazer

cebola. Imagina explicar para o consumidor que não dá para fazer cebola no inverno? Ele não entende, pois tem no mercado todo dia.”

4 - Como ser relevante?

Dos 150 associados que toparam participar do projeto piloto do modelo CSA financiando Davi, 10% deixaram o Clube Orgânico no primeiro mês. A justificativa foi o excesso de alimentos, uma vez que os consumidores não estavam acostumados a receber tantos alimentos orgânicos por semana como estava sendo entregue, e o excedente estava estragando, o que gerava pânico nos consumidores. Victor tentou sugerir a eles que doassem ou dividissem o excedente com os vizinhos, mas notou que este tipo de postura ainda não está incorporado pelas pessoas das grandes cidades. O prejuízo da saída dos associados é arcado pelo Clube, o que garante segurança para Davi.

Além da evasão dos parceiros consumidores, os produtores rurais percebem um alto risco quando conhecem o modelo do projeto. Essas são as duas maiores preocupações do Clube Orgânico. Os sócios sabem que o crescimento do modelo de negócios depende basicamente da adesão de novos produtores, para que a partir disso sejam prospectados novos associados. Como avançar? Victor faz ponderações sobre os desafios a serem enfrentados:

“A gente tem consciência que o modelo é muito bom, mas existem muitos pontos a serem melhorados. Para ganhar escala, para sermos relevantes para a sociedade, vai ser preciso trabalhar muito ainda. Eu já falei para o Eduardo, a gente precisa investir muito na educação. É difícil conversar com investidores às vezes pois eles ficam receosos de botar grana em um modelo que depende da ideologia e consciência social do consumidor. Além disso, existe muita falta de conhecimento sobre a realidade do campo, o que dificulta a entrada de novos associados que não entendem o modelo. Crescer é um imenso desafio, pois o modelo é muito diferente da lógica tradicional de compra e venda de mercadorias. E sem os investidores não temos como avançar, assim como sem os produtores também não existe Clube Orgânico. Participar do Iniciativa Jovem foi fundamental por isso, nos ajudou a entender como lidar com estas barreiras. Mas agora o programa acabou para nós, estamos por nossa conta e precisamos dar o próximo passo, precisamos avançar, deixar de ser um pequeno clube para 150 pessoas, e ganhar o Brasil. Sem este passo, não temos como continuar existindo.”

Notas de Ensino

Objetivos Educacionais do Caso

O Caso Clube Orgânico tem como objetivo permitir que os estudantes reconheçam e discutam os elementos que caracterizam a co-criação de valor e o consumo colaborativo num contexto empreendedor. O caso oferece a possibilidade deles se colocarem em três diferentes papéis. O principal papel é o dos sócios-fundadores do clube, vivenciando desafios e dilemas de se construir um modelo de negócios pautado numa lógica colaborativa. Os dois outros papéis secundários nesse estudo de caso são: o papel de produtores agrícolas para discutir diferentes possibilidades de produção e distribuição e o papel de consumidores de forma a explorar valores, significados e práticas que levam a esse engajamento.

Utilização Recomendada

O caso Clube Orgânico foi desenvolvido para ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*), e pode ser empregado nas disciplinas de Gerência de Marketing, Marketing de Serviços, Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor em sessões que discutam a co-criação de valor (Gronroos & Voima, 2013), consumo colaborativo e lógica dominante de serviços (Vargo & Lusch, 2004). Os três temas podem ser trabalhados separadamente ou inter-relacionados, conforme o interesse do professor. Ao final da discussão do caso, os alunos deverão estar aptos a: (a) reconhecer o papel do consumo colaborativo como instrumento capaz de promover melhorias para a vida dos consumidores e para a sociedade; (b) compreender a dinâmica de serviços que incorporam o consumidor como co-criador de valor; (c) discutir o impacto da colaboração e da co-criação para a estrutura de canais das empresas.

Fontes de Obtenção dos dados

Os dados primários foram coletados através de duas entrevistas pessoais com Victor Piranda e Eduardo Boorhem, sócios da empresa Clube Orgânico, em maio de 2015. Dados adicionais foram coletados através de relatos de consumidores que fazem parte do Clube Orgânico e no próprio site da empresa: www.clubeorganico.com.br.

Relevância dos Tópicos

O Caso Clube Orgânico apresenta relevância por abordar os temas da co-criação de valor e do consumo colaborativo a partir de uma perspectiva brasileira, uma vez que se tratam de fenômenos que têm sido identificados em nível global pela literatura (xxxx ref da HBR). Além disso, se configura numa plataforma interessante para a discussão destes temas, uma vez que afetam as práticas de grandes empresas, governos e organizações em geral (Gronroos & Voima, 2013). O desenvolvimento da economia colaborativa tem causado polêmica em determinados setores, por provocar conflitos de ordem jurídica, tributária e competitiva, como se observou ao longo de 2014 e 2015 nos casos dos setores de taxi, com a entrada do Uber, e hotéis, com a consolidação da Air B&B. Dado o caráter recente destes fenômenos, acredita-se

que o caso permitirá uma discussão estruturada sobre estes modelos de negócio à luz da discussão de serviços.

Questões para Discussão

O caso pressupõe preparação prévia dos estudantes, e desta forma sugerem-se algumas questões que podem nortear a preparação individual e as discussões em pequenos grupos:

1. Discuta os principais problemas do Clube Orgânico? a) Na ótica dos dois sócios fundadores, b) Na ótica dos produtores sócios, c) na ótica dos consumidores sócios.
2. Quais seriam os critérios de diferenciação/segmentação que poderiam ser usados em relação ao grupo de consumidores?
3. Discuta uma declaração de posicionamento para o Clube Orgânico.
4. Que recomendações você faria para os criadores do Clube Orgânico em relação às estratégias a serem adotadas para o crescimento da empresa? Analise vantagens e desvantagens de cada proposta.

Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenária

Bloco 1: Modelos de produção e comercialização de produtos hortifruti

Uma sugestão para a abertura do caso poderia ser através da questão: “**Quais são os canais tradicionalmente utilizados pelo consumidor para ter acesso a produtos de hortifruti?**”. A proposta é para que os estudantes possam descrever os quatro modelos de acesso citados pelo caso: supermercado, feira, CSA e horta particular. O professor poderá listar os modelos no quadro de acordo com a ordem em que os alunos forem citando cada um deles. Em seguida, pode-se então pedir que os estudantes indiquem a interface que o consumidor possui com o produtor agrícola em cada modelo, desde o produtor até o consumidor, dando origem a um quadro similar ao proposto abaixo:

SUPERMERCADO	PRODUTOR	DISTRIBUIDOR	PONTO DE VENDA	CONSUMIDOR
FEIRA	PRODUTOR	DISTRIBUIDOR	PONTO DE VENDA	CONSUMIDOR
CSA	PRODUTOR	DISTRIBUIDOR	PONTO DE VENDA	CONSUMIDOR
HORTA	PRODUTOR	DISTRIBUIDOR	PONTO DE VENDA	CONSUMIDOR

Na sequência da discussão, o professor poderá realizar uma nova pergunta, “Quais os pontos positivos e negativos de cada modelo do ponto de vista do consumidor?”. Esta pergunta permitirá aos estudantes refletir sobre o papel e a importância da interação do consumidor com o produtor, compreendendo a base da lógica colaborativa de consumo. O Professor poderá desenhar o seguinte quadro a partir das respostas dos estudantes:

	Positivos	Negativos
SUPERMERCADO	Variedade, preço, conveniência, previsibilidade, sem sazonalidade	Desconhece a procedência, menos saudável (fertilizantes e agrotóxicos)
FEIRA	Interação com feirante, ambiente, "sensação" de acesso mais direto	Desconhece a procedência, Preço mais caro, menos conveniente, tem data específica
CSA	Saúde, Procedência, Fresco, qualidade, sabor, não tem trabalho de plantar, ajuda o produtor, menos risco	Imprevisibilidade, custo maior, risco compartilhado, sazonalidade, pouca variedade
HORTA	Fresco, qualidade, saudável, conveniência para colher, sabor	Trabalhoso, exige conhecimento, risco maior, sazonalidade, exige espaço, pouca variedade

O professor pode dar sequência à discussão propondo as seguintes questões após o desenho do quadro: **“Em quais destes canais o consumidor possui uma participação maior na produção? Qual o impacto desta participação na satisfação do consumidor?”**.

As respostas deverão revelar uma tensão entre a importância da comodidade e variedade de produtos e a qualidade e procedência dos mesmos. O objetivo neste ponto da discussão é buscar uma convergência em relação à ideia de que a satisfação dependerá do perfil de expectativas dos consumidores, de modo que alguns consumidores podem se sentir satisfeitos ao ter que trabalhar em parte do processo, como é o caso do CSA e da horta particular.

O bloco 1 chega ao fim nesta etapa da discussão. O professor poderá fazer uma pergunta de transição para o próximo bloco, através da questão: **“Qual o papel da colaboração e da participação do consumidor no processo produtivo no momento da escolha de consumir no modelo CSA?”**.

Bloco 2: Co-criação

O início deste bloco deve remeter à questão de transição feita ao fim do bloco anterior. O objetivo é trabalhar o conceito de co-criação de valor a partir do entendimento do modelo CSA.

O professor poderá realizar a seguinte pergunta para estabelecer o novo foco da discussão: **“Quais habilidades os consumidores devem possuir para comprar alimentos em cada um destes canais?”**.

Habilidades

SUPERMERCADO	saber escolher, avaliar o preço
FEIRA	saber escolher, avaliar o preço, negociação
CSA	saber cozinhar, gerenciar desperdício, planejar refeições da semana, manipular alimentos
HORTA	saber semear, saber colher, saber cozinhar, saber cultivar, gerenciar desperdício, conhecer a sazonalidade, planejar refeições, manipular alimentos

Para dar sequência à discussão, o professor poderá apresentar uma questão que conduz a uma reflexão propícia para a apresentação do conceito de co-criação de valor: **“Como vocês veem essa participação tão ativa do cliente na prestação dos serviços? Como essa participação pode impactar na satisfação do consumidor?”**. As respostas poderão ser divergentes, mas o objetivo é que os estudantes reconheçam os valores que os consumidores enxergam para se associarem e consumir os produtos orgânicos. Neste momento da discussão, o professor pode realizar uma breve exposição sobre o conceito de co-criação de valor, apresentando a visão de Gronroos e Voima (2013), que definem a co-criação de valor como um processo de produção que envolve o consumidor em todas as etapas da cadeia, inclusive partindo das necessidades do próprio consumidor para desenhar a cadeia.

O encerramento da discussão de caso como um todo, pode ser conduzido através de uma discussão sobre a dimensão gerencial e o futuro do Clube Orgânico. Que estratégias deveriam ser adotadas para que o Clube ganhe em escala e amplie sua base de clientes? Na volta da discussão em pequenos grupos, cada grupo poderia apresentar suas ideias e todas seriam listadas pelo professor no quadro. O professor poderá pedir que a turma fizesse uma avaliação de pontos positivos e negativos de cada ideia e na sequência pedir que os estudantes listem oportunidades e ameaças ao crescimento do Clube Orgânico.

O método do caso não possui respostas certas e por isso sugere-se que o desfecho da discussão aconteça com os alunos se colocando no papel dos personagens e decidindo sobre quais estratégias cada um adotaria, a partir do que foi listado no quadro.

Referências

- Gronroos, C., Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making sense of value creation and value co-creation. *Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.