

A evolução do modelo de negócios da Native Orgânicos sob o ponto de vista do processo de diversificação

The evolution of the Native Orgânicos business model from the point of view of the process of diversification

DOI:10.34117/bjdv7n5-006

Recebimento dos originais: 07/04/2021

Aceitação para publicação: 03/05/2021

Paolo Edoardo Coti-Zelati

Doutor em Administração de Empresas
Faculdades de Campinas (FACAMP)
Endereço: Av. Alan Turing, 805, Barão Geraldo, Campinas (SP)
E-mail: paulo.coti-zelati@facamp.com.br

Dimária Silva e Meirelles

Doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Endereço: Rua da Consolação, 896, Consolação, São Paulo (SP)
E-mail: dimaria.meirelles@mackenzie.br

Davi Lucas Arruda de Araújo

Doutor em Administração de Empresas
Faculdades de Campinas (FACAMP)
Endereço: Av. Alan Turing, 805, Barão Geraldo, Campinas (SP)
E-mail: davi.araujo@facamp.com.br

Mauricio Jucá de Queiroz

Doutor em Administração
Fundação Instituto de Administração (FIA)
Endereço: Av. Doutora Ruth Cardoso, 7.221, Pinheiros, São Paulo (SP)
E-mail: diretoriafia@fia.com.br

RESUMO

A marca Native Orgânicos foi lançada em março de 2000 e rapidamente se tornou referência no mercado de orgânicos. Presente em 60 países, em todos os continentes, a empresa dispõe de toda a infraestrutura necessária para atender aos mercados nacional e internacional com produtos orgânicos de qualidade elevada. O objetivo deste estudo foi verificar a evolução do modelo de negócios da marca Native Orgânicos a partir do processo de diversificação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa com dois colaboradores da Native Orgânicos que atuam diretamente com diversificação e venda de produtos orgânicos. Os dados, obtidos através de entrevistas em profundidade, foram analisados para que se identificassem padrões recorrentes ou pontos comuns nos mesmos. Observou-se que o modelo de negócio da Native evoluiu frente à diversificação de produtos buscando atender as mais específicas demandas do mercado de produtos orgânicos. A marca passou a adquirir o processamento de produtos orgânicos

através de uma plataforma própria de administração da produção. A Native conseguiu ampliar a gama de produtos que levam sua marca mantendo (e muitas vezes elevando) o valor percebido pelo consumidor.

Palavras-chave: Modelo de negócios, Diversificação, Produtos orgânicos, Native.

ABSTRACT

The brand Native Organic was launched in March 2000 and quickly became a reference in the organic market. Present in 60 countries, on all continents, the company has the necessary infrastructure to meet the domestic and international markets with organic products of high quality. The aim of this study was to assess the evolution of the brand Native Organic business model from the diversification process. Therefore, there was a descriptive qualitative with 2 employees Native Organic working directly with diversification and sale of organic products. The data obtained through in-depth interviews were analyzed to be identified recurring patterns or commonalities in them. It was noted that the Native business model has evolved across the diversification of products seeking to meet the most specific demands of the organic products market. The brand went on to acquire the processing of organic products through its own platform operations management. Native managed to expand the range of products that carry your brand while maintaining (and often increasing) the value perceived by the consumer.

Keywords: Business model, Diversification, Organic products, Native.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil a agricultura orgânica vem sendo reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como uma das principais maneiras de buscar um equilíbrio entre a produção agrícola e a preservação dos recursos naturais (SOUZA; ALCÂNTARA, 2011).

De acordo com o I-UMA (2021), o Brasil é um dos principais produtores e exportadores de produtos orgânicos no Mundo. São mais de 15 mil propriedades já certificadas para a produção orgânica ou em processo de transição, das quais 75% fazem parte da agricultura familiar.

Segundo Miniussi, Coti-Zelati e Araújo (2015), o mercado de orgânicos cresce de forma significativa desde 2012, e este fato deve-se à regulamentação realizada em 2011 para a produção e comercialização desses produtos no Brasil. Os investimentos nesse setor e o lançamento de produtos inovadores que acompanham as tendências da população também contribuem para aumentar a expectativa de crescimento para os próximos anos, podendo a produção orgânica no Brasil atingir um faturamento de R\$ 2 bilhões (I-UMA, 2021).

Este artigo traz como pano de fundo o estudo sobre o modelo de negócios da marca Native Orgânicos e sua evolução frente ao processo de diversificação. Para Ansoff

(1977), diversificação nada mais é do que a entrada de uma organização em novos mercados com novos produtos. Presentes em mais de 60 países de todos os continentes, os produtos orgânicos da Native são resultado de uma filosofia de trabalho que tem como princípio práticas sustentáveis e a preservação do meio ambiente. A empresa, líder mundial na produção e comercialização de açúcar e álcool orgânicos, procura integrar sinergicamente os interesses econômicos, sociais e ambientais ao adotar práticas de sustentabilidade reconhecidas pelos mais exigentes órgãos certificadores (NATIVE, 2021a).

No processo de diversificação, uma empresa pode optar por acessar diversos produtos e mercados por meio de competências de terceiros, via alianças estratégicas, o menor custo de saída de produtos ou mercados com maior flexibilidade. Como estratégia de diversificação, a mesma organização pode optar por formar recursos internos dedicados à diversificação. Para tanto é importante observar dois aspectos. O primeiro diz respeito ao recurso genérico, este deve ser especializado e suficiente para o atendimento da sinergia. O segundo, caso a empresa opte por ter um portfólio especializado de competências, diz respeito ao cuidado que a organização deve ter frente aos elevados custos de saída no caso de descontinuidade de negócios e a menor flexibilidade (SOUZA; ALENCAR, 2011).

O modelo de negócio de uma organização está longe de ser uma fórmula com informações reveladas instantaneamente, trata-se de um conjunto complexo de rotinas independentes que são descobertas, ajustadas e finalizadas pela ação de fazer (WINTER; SZULANSKI, 2001).

Levando-se em conta este aspecto o problema de pesquisa que este artigo buscou responder como a Native Orgânicos adaptou seu modelo de negócios ao longo do processo de diversificação de seus produtos? Esse é o contexto base do presente estudo que oferece uma contribuição à área ao verificar a evolução do modelo de negócios da marca Native Orgânicos a partir do processo de diversificação.

O presente artigo foi organizado em cinco seções. Além desta introdução, na seção dois, desenvolveu-se o referencial teórico sobre diversificação e modelo de negócios. A seção três descreve os procedimentos metodológicos. A seguir, foram apresentados e analisados os resultados obtidos. Finalmente, a seção cinco traz as conclusões desta pesquisa, além de sugestões para futuros estudos.

2 DIVERSIFICAÇÃO E MODELOS DE NEGÓCIOS

Dentre as estratégias empresariais, a diversificação é uma das mais conhecidas e utilizadas. Trata-se da entrada da organização em novos negócios, através do desenvolvimento interno, parcerias ou de aquisição de outras empresas (ANSOFF, 1977; RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989).

O conceito de diversificação compreende incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera (PENROSE, 1959).

Segundo Kon (1999), a diversificação inclui aumento na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera. Uma organização pode, a partir da diversificação, estruturar uma estratégia de redução de riscos e incertezas, que advêm da atuação em um único mercado, particularmente com relação aos efeitos de flutuação cíclicas ou sazonais da demanda.

De acordo com Penrose (1959), pode-se afirmar que uma empresa diversifica suas atividades sempre que inicia a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da empresa, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos.

Cada tipo de atividade produtiva complementar ou associada ao processo de produção, que utiliza máquinas, processos, habilidades e matérias-primas, é denominado base de produção ou base tecnológica da organização (PENROSE, 1959). Ainda conforme a mesma autora, uma empresa pode ter diversas bases tecnológicas e, mesmo guardando uma relação (devido a elementos comuns, conhecimentos ou tecnologia empregada) elas serão tratadas como bases diferentes, se houver diferenças substanciais entre suas características tecnológicas. O grupo específico de atividades, que serão considerados como uma base tecnológica única variará de acordo com a organização. A importância do desenvolvimento destas bases está no fato de que o caminho na direção do processo de diversificação requer que a empresa seja competente em alguma área tecnológica significativamente diferente. (PENROSE, 1959).

Em termos de diversificação, há uma coerência empresarial, pois a organização tende a incorporar novas linhas de produtos relacionadas ao mercado em que já atua e conhece (DOSI; TEECE; WINTER, 1992).

A diversificação pode ocorrer para explorar novas oportunidades de mercado. O limite do mercado não é restrição para o crescimento organizacional, desde que a empresa

saiba fazer uso dos serviços e dos recursos que possui. Este cenário é factível uma vez que a organização assimilou um conjunto de rotinas e conhecimentos (ao longo do tempo) que condicionam o seu comportamento futuro (PENROSE, 1959).

A adequada estruturação da diversificação das atividades de uma firma depende de sua possibilidade e capacidade de utilização da tecnologia apropriada à nova produção e está associada à consecução de custos competitivos, que se prendem, em grande parte, aos custos dos diversos insumos aos quais tem acesso (KON, 1999).

Para Besanko *et al.* (2013), a diversificação está associada à capacidade de atração de parcela do mercado em que está entrando, ajustando-se aos padrões de competição da nova indústria e ultrapassando as dificuldades pelas preferências dos consumidores pelas firmas já existentes. Ainda para os mesmos autores, a entrada de uma firma em uma nova indústria está sujeita ainda à reação das demais empresas estabelecidas, que defendem a deterioração da taxa de lucro da indústria como um todo, que pode ocorrer com uma nova concorrente naquele mercado.

A partir do momento em que uma empresa determina sua estrutura de diversificação de produtos ou quanto ao portfólio de novos empreendimentos, serão identificadas as estratégias de crescimento adotadas, e a eventual reconfiguração do modelo de negócios organizacional (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008).

O conceito de modelo de negócio tem sido discutido com mais profundidade, pela academia, desde a popularização da internet e da evolução do *e-business* (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005). De acordo com Nielsen e Lund (2012), a pesquisa acadêmica em modelo de negócio evoluiu desde a década de 90, passando por estágios preliminares, seguidos por fases destinadas a definições, classificações e conceituações, culminando em uma perspectiva contemporânea orientada substancialmente à adoção de uma orientação mais dinâmica.

A abordagem de modelos de negócio demanda uma visão holística sobre a lógica de negócio de uma organização. Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolvem um método, conhecido como Canvas, em que o modelo de negócio é constituído por nove blocos: (a) proposição de valor; (b) segmentos de clientes; (c) relacionamento; (d) canais; (e) recursos; (f) atividades-chave; (g) rede de parceiros; (h) estrutura de custos; (i) fontes de receitas. O *Business Model Canvas* pode ser utilizado como uma ferramenta útil para organizar e desenvolver um bom modelo de negócio. Trata-se de uma metodologia ajuda o empreendedor a compreender a estrutura dos modelos de negócios (ARAÚJO, 2021).

Segundo Meirelles (2015), são muitos os autores que contribuíram com a evolução conceitual de modelo de negócio, pesquisando as definições, as dimensões, as metodologias aplicadas e sua operacionalização como construto. Mesmo assim, apesar da evolução observa-se que este conhecimento anda está em construção. Para Lecocq, Demil e Ventura (2010), modelo de negócio ainda não alcançou o *status* de teoria. Trata-se de um conceito que ainda se situa no campo da prática organizacional. De acordo com Arend (2013) este fato se justifica devido ao fato de que a maior parte dos pesquisadores que estudam modelo de negócio não se preocupa em revelar e aprofundar os fundamentos teóricos e metodológicos dos modelos propostos.

Dito isto, é necessário avançar na fundamentação teórica das dimensões do construto modelo de negócio. Meirelles (2015) afirma que a partir de uma visão do construto modelo de negócio baseado no tripé: criação, configuração e apropriação do valor, poder-se-ia aprofundar no tema buscando ultrapassar as barreiras, lacunas e controvérsias presentes no estudo de *business model*.

A função principal do modelo de negócio é fornecer a descrição genérica de como uma empresa cria, entrega e captura valor, de modo lucrativo. O modelo de negócio é criado para solucionar problemas relacionados à criação e captura do valor. Sob o ponto de vista da teoria econômica, tais problemas deveriam ser solucionados pelo próprio cenário mercadológico por meio da variável custo/preço, porém na prática observa-se que esses problemas organizacionais são resolvidos por meio de modelos de negócio (TEECE, 2010).

Para haver criação de valor por parte das empresas é necessário combinar a produção com os valores que a organização quer embutir no produto/serviço. Isso não significa, necessariamente, que uma empresa consiga adicionar valor sobre todos os seus produtos. Cabe ao potencial cliente avaliar seu produto frente os produtos dos concorrentes. O cliente optará pelo produto que agregue maior valor às suas necessidades ou desejos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Segundo Pitelis (2009), as estratégias por trás da criação de valor tem por objetivo: a) criar no consumidor a “vontade de pagar” pelo produto; b) através de baixos custos (ou custos de oportunidade) por parte da organização produtora.

Para Bowman e Ambrosini (2000), a intervenção de pessoas é necessária para criar novos valores de uso. O mesmo argumento aplica-se a recursos menos tangíveis, como informações e marcas. Marcas não agregam valor por si, devem estar associadas com os produtos ou serviços que por sua vez, devem ser ativamente desenvolvidos por

esforços criativos de marketing. A marca é um recurso importante para a criação de valor. Quando administrada de forma estratégica pela empresa pode criar maiores níveis de percepção de valor aos olhos dos clientes.

Porter (1985) entende como valor o montante (preço) que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto/serviço oferecido por uma dada empresa. O autor analisa a criação de valor ao nível da empresa identificando as atividades estratégicas da empresa que compõem uma cadeia de valor. São quatro as etapas desta análise: a) definição da unidade de negócios estratégica; b) identificação de atividades críticas; c) definição dos produtos; d) determinação do valor de uma atividade.

A análise da cadeia de valor explora as atividades primárias (criação de produtos físicos, logística de entrada, operações e logística de distribuição) da organização, que têm uma influência direta na criação de valor. Também devem ser levadas em conta as atividades de apoio, que afetam valor somente através do seu impacto sobre o desempenho das atividades primárias (AMIT; ZOTT, 2001). De acordo com Porter (1985), o valor pode ser criado por uma diferenciação ao longo de cada etapa da cadeia, por meio de atividades que resultem em produtos/serviços diferenciados a partir da percepção daquele que adquire este bem. Para Humphreya e Schmitza (2002), a organização precisa ter sua estratégia bem definida, identificando os possíveis segmentos que decida atender com múltiplos produtos e criando uma cadeia de valor especificamente projetada para este segmento.

Os novos modelos de negócios são flexíveis e à base de cooperação estão mais bem ajustados ao ambiente competitivo e a uma economia dinâmica. A sua superioridade baseia-se na sua maior flexibilidade, o que permite uma rápida adaptação às alterações no meio ambiente. Ao mesmo tempo, este novo modelo oferece melhorias no posicionamento competitivo no que diz respeito ao custo, qualidade e flexibilidade, além de uma maior capacidade de gerir os conflitos dentro e fora da organização (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010).

A configuração no modelo de negócio é base para oferecer uma gama de ferramentas e soluções organizacionais para lidar com ambientes competitivos. No antigo modo de competição em que a atenção das empresas era direcionada para a redução do nível de concorrência, a simples estrutura de suas rotinas já seria uma solução provável. Contrária a esta abordagem evolutiva, frente a um cenário competitivo e dinâmico, resta às organizações uma trajetória de revitalização visando maior competitividade e melhores resultados. Em uma situação de hipercompetitividade, as empresas devem aumentar

continuamente a variedade e a velocidade de sua capacidade de gestão, bem como o controle da organização (VOLBERDA, 1996).

De acordo com Meirelles (2015), esta perspectiva metodológica, baseada na abordagem de processo e seus aspectos evolutivos e dinâmicos, consolidada na estratégia como prática, onde os diversos elementos organizacionais e artefatos se interconectam e são capazes de fornecer insumos para a compreensão da dinâmica de configuração e reconfiguração de um modelo de negócio. É no decorrer desta prática que a organização identifica qual é o valor a ser criado, quais serão as atividades necessárias para a entrega deste valor e quais serão os mecanismos e estratégias necessários para a captura do valor.

Um modelo de negócio bem estruturado deve oferecer o maior valor e, ao mesmo tempo, capturar a maior proporção do valor que entrega. Para Teece (2010), um modelo de negócio de sucesso deve ser inimitável ou pelo menos de difícil imitação. Para tal, estruturar a estratégia tecnológica torna-se necessário para manter a competitividade do desenho e implementação de novos modelos de negócio.

Alguns estudiosos do tema modelo de negócio tais como Makadok e Coff (2002) fizeram uma distinção entre criação de valor e apropriação de valor, reconhecendo que, em alguns casos, as organizações que criam novo valor vão perder ou ter de compartilhar esse valor com outras partes interessadas, como funcionários, concorrentes, ou até mesmo a sociedade (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Segundo Pisano (2006), compreender a origem e evolução dos regimes de apropriabilidade tem sido um tema recorrente nas últimas pesquisas sobre modelo de negócio, mesmo assim poucos estudos se aprofundaram na relação desta temática com os recursos da gestão estratégica. A partir deste prisma, alguns pontos interessantes ainda precisam ser explorados: (a) o quanto as empresas podem moldar, de forma proativa, um regime de apropriabilidade em seu favor; (b) identificar quais são os mecanismos organizacionais que podem ser utilizados para estruturar o regime de apropriabilidade; (c) observar como propriedade intelectual continua a desempenhar um papel central na evolução das organizações. O modelo de negócio não é somente a implementação da estratégia na prática, mas também o resultado de um conjunto de decisões relativas à criação, configuração e apropriação do valor, decisões estas que envolvem múltiplos agentes (MEIRELLES, 2015).

A análise realizada até aqui, referente à compreensão da evolução do modelo de negócio a partir do processo de diversificação sugere que: a) a continuidade das operações focando no modelo de negócios tradicional pode representar um risco para a empresa; b)

a necessidade de desenvolver um modelo de negócios visando a redução de custos e a busca de desempenho superior e vantagem competitiva sustentável (BONAZZI; ZILBER, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Para este trabalho foi adotada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. No que diz respeito à estratégia de pesquisa este artigo promoveu um estudo de caso. Segundo Merriam (2002), a pesquisa qualitativa espera compreender determinada situação por meio da interpretação e experiência de indivíduos sobre tal contexto. Ou seja, o pesquisador busca entender uma situação através da lógica e perspectiva dos entrevistados (GODOI; BALSINI, 2006). Desse modo, não são utilizados meios estatísticos como base do processo de análise na técnica em questão (RICHARDSON, 1999). A pesquisa descritiva fundamenta-se na exposição detalhada das características de um fenômeno mediante a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). O estudo de caso é aplicável quando assim a estratégia de pesquisa determinar, para responder perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, e focalizando casos contemporâneos ou históricos (YIN, 2003).

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas, com o objetivo de extrair dos entrevistados as dimensões do modelo de negócios da empresa e de que forma este modelo torna a organização mais competitiva. O roteiro para a coleta de dados (Quadro 1) foi adaptado a partir dos trabalhos de Costa (2003), Teece (2010), Bonazzi (2014) e Bronzeri e Bulgacov (2014).

Quadro 1. Matriz de amarração.

Problema de pesquisa: como a Native Orgânicos adaptou seu modelo de negócios ao longo do processo de diversificação de seus produtos?		
Objetivo: verificar a evolução do modelo de negócios da marca Native Orgânicos a partir do processo de diversificação		
Construto	Variáveis	Roteiro de entrevista
Processo de Diversificação	Diversificação de produto (PENROSE, 1959; DOSI; TEECE; WINTER, 1992; KON, 1999; COSTA, 2003; BRONZERI; BULGACOV, 2014).	Quais foram os produtos que a empresa incorporou em seu portfólio ao longo de sua existência? Nos últimos anos quais os produtos orgânicos foram acrescentados ao portfólio da empresa?
		Qual é a lógica que a empresa segue para incorporar esses novos produtos? Todo novo produto incorporado à linha é relacionado ao mercado de orgânicos?
		O processo de diversificação requer que a empresa seja competente em alguma área tecnológica significativamente diferente?
		A adequada estruturação da diversificação das atividades de uma firma depende de sua capacidade de utilização da tecnologia apropriada à nova produção?
		O conjunto de rotinas e conhecimentos assimilados pela organização (ao longo do tempo) condiciona o processo de diversificação?
Modelo de Negócios	Relação entre diversificação e criação de valor	Como ocorre o incremento sobre a variedade de produtos finais fabricados?

(BOWMAN; AMBROSINI, 2000; AMIT; ZOTT, 2001; PITELIS, 2009; NIELSEN; LUND, 2012; BONAZZI, 2014; MEIRELLES, 2015)	Há planos para incluir novos produtos no portfólio da empresa para os próximos anos?
	Quais foram os valores criados pela empresa no passado? Quais valores são criados pela empresa atualmente? Quais valores são o foco da empresa no futuro? Quais foram os benefícios gerados para o consumidor?
	Como foi administrada a inovação de produtos e complementariedade, sob o ponto de vista da criação de valor.
	Quais departamentos e atividades organizacionais você julga mais importante para a criação destes valores no passado e no presente da empresa? Quais departamentos e atividades você considera serem importantes para a criação de valores futuros?
	Criar os valores relatados acima gerou alguma vantagem competitiva para a empresa? Qual?
	Há algum valor que a empresa se sentiu incapaz de criar em algum momento de seu processo evolutivo? Qual? Por qual motivo?
	Relação entre diversificação e configuração de valor
(VOLBERDA, 1996; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; TEECE, 2010; MEIRELLES, 2015; VOLBERDA, 1996)	Quais são as estruturas contratuais necessárias para combinar as atividades que devem ser executadas para entregar valor para o consumidor?
	Todos os processos da fabricação são realizados pela própria empresa?
	Quais são as atividades necessárias para a entrega do valor criado? Quais são os mecanismos e estratégias necessários para a captura do valor?
	Um modelo de negócio bem estruturado deve oferecer o maior valor e, ao mesmo tempo, capturar a maior proporção do valor que entrega. Como lidar com este cenário?
Relação entre diversificação e apropriação de valor	Como é que o produto/serviço traz utilidade para o consumidor? É susceptível de ser utilizado? Na medida em que a inovação requer o fornecimento de complementos, são os complementos necessários já estão disponíveis para o consumidor com a conveniência e preço que é desejável (ou possível)?
	O que os clientes realmente valorizam? Como satisfazer essas necessidades? Quanto o cliente realmente pagaria por este valor?
	Existem ofertas alternativas aos seus produtos no mercado? Como ocorre a oferta deles?
	Qual é a natureza do regime de apropriabilidade? Como manter eventuais imitadores à distância? Como devem ser valorizadas as variáveis: entrega, preço, apropriação?
	Se houver processos realizados fora, buscar informação de onde e o que levou à escolha da empresa para realizar os processos que não podem ser feitos internamente?
	(MAKADOK; COFF, 2002; PISANO, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; TEECE, 2010; MEIRELLES, 2015)

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas individualmente com executivos da Native Orgânicos. As mesmas ocorreram nos meses de abril e maio de 2016 e foram gravadas com a anuência de cada participante. Em seguida, o conteúdo das gravações foi transcrito a fim de facilitar a análise dos dados. É importante salientar que os entrevistados foram previamente informados de que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico, com vistas a compreender a percepção de cada um acerca do tema, e que nenhum dado referente à empresa e/ou ao participante seria divulgado. Os dados qualitativos, obtidos através de entrevistas de profundidade, são analisados para que se identifiquem padrões recorrentes ou pontos comuns nos mesmos. A intensa e detalhada avaliação dos resultados deve ser apresentada mediante correlação com a teoria que ampara o trabalho (MERRIAM, 2002).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados levou em consideração o modelo de negócio da marca Native Orgânicos que está baseada nas três categorias propostas por Meirelles (2015): criação de valor, configuração de valor e apropriação de valor, frente ao processo de diversificação de produto. A criação de valor inclui as dimensões proposição de valor, segmentos de clientes e canais de relacionamento com clientes. Por sua vez, a configuração de valor leva em conta os recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave. Finalmente, a apropriação do valor inclui as fontes de receitas e estrutura de custos (GUEDES; MEIRELLES; COTI-ZELATI, 2015).

Richardson (1999) afirma que a análise de resultados depende de um conjunto de ações por parte do pesquisador, desde a interpretação e síntese da informação coletada até as constatações sobre o problema de investigação. O conteúdo das gravações foi transformado em texto, possibilitando, desta forma, as primeiras reflexões sobre o conteúdo. O Quadro 2 apresenta o perfil dos participantes desta pesquisa. Vale registrar que os nomes dos entrevistados não foram divulgados.

Quadro 2. Caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo na Empresa
E1	Engenheiro Agrônomo / Engenharia Econômica	Gerente de Produtos Orgânicos	22 anos
E2	Administração	Representante Comercial	3 anos

Fonte: dados da pesquisa.

A Native Orgânicos concebeu e implantou o Projeto Cana Verde logo no início dos anos 80. Trata-se de um sistema produtivo com o objetivo de eliminar os fatores que impediam a manifestação do potencial ecológico do cultivo da cana-de-açúcar (NATIVE, 2021a). Vale ressaltar que a Native Orgânicos não é uma empresa, mas sim uma marca do Grupo Balbo, conforme esclarecido pelo entrevistado E1:

[...] a Native não é uma empresa de fato, ela é uma marca. A empresa é a organização Balbo, que é composta de três usinas de açúcar e outras empresas que são correlatas, como empresas para geração de energia ou empresa para, para a produção de plástico biodegradável etc. [...] em 97 nós começamos a produzir açúcar orgânico e, a partir de então começamos a pensar na possibilidade de lançar um açúcar orgânico em uma marca própria. (Trecho da entrevista com E1).

Além das questões culturais, que envolviam o projeto (por exemplo, o uso de agrotóxicos) sete grandes alterações no sistema produtivo foram implantadas na época: a) eliminação das queimadas; b) adoção de controle biológico de pragas; c) implantação de ilhas de biodiversidade florística; d) eliminação do uso de agrotóxicos; e)

aproveitamento racional dos efluentes agroindustriais como fertilizantes; f) desenvolvimento de um sistema de manutenção da estrutura física do solo; g) adoção de práticas de adubação verde em rotação de cultura (NATIVE, 2021a).

4.1 DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTO

Uma organização cresce quando desenvolve gradualmente suas atividades, amplia suas capacitações e aumenta sua participação no mercado em que atua. Cada empresa tem seu padrão próprio de encarar o crescimento, enquanto algumas adotam uma posição mais conservadora de crescimento, outras adotam uma postura mais agressiva, tornando-se uma necessidade de sobrevivência (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008).

A integração vertical dentro de seu setor, para garantir as fontes de suprimentos, para investimentos de capital e tornar-se um cliente para dar *feedback* para novos produtos é a primeira mudança estratégica uma organização em crescimento (MINTZBERG, 2001). Conforme o mesmo autor, uma das primeiras manobras de diversificação que uma empresa verticalmente integrada faz é vender subprodutos ao longo da cadeia do setor.

De acordo com Native (2016a), a produção de alimentos orgânicos beneficia o consumidor, com produtos saborosos, nutritivos e seguros. Além dos benefícios à saúde humana, um alimento orgânico certificado é a garantia de respeito ao meio ambiente. É possível observar no material publicado no site da Native Orgânicos que esta organização expressa um compromisso com a sustentabilidade, sempre buscando um modelo de desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável (NATIVE, 2021a).

Referente à coleta de dados, destaca-se o seguinte trecho das entrevistas para a pergunta relacionada aos produtos orgânicos que a empresa incorporou em seu portfólio ao longo de sua existência:

Nossa empresa trabalha somente com produtos orgânicos, é importante falar isso. Iniciamos com o açúcar e cana e hoje temos um portfólio de aproximadamente 50 produtos. Trabalhamos hoje com café, azeite de oliva, sucos, chocolates entre outros. [...] não são todos os produtos produzidos por nós, nosso carro chefe continua sendo o açúcar. Nos últimos anos introduzimos produtos como barra de granola, cereal matinal e água de coco. Além disso, temos fornecedores de produtos que levam nosso rótulo, como por exemplo, o azeite de oliva extra virgem chileno que é muito bom e de excelente qualidade, aliás. (Trecho da entrevista com E2).

Para as perguntas sobre a lógica que a empresa segue para incorporar esses novos produtos e sobre a competência tecnológica no processo de diversificação, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] a Native tem um plano estratégico abrangente e tem variações de diversas naturezas, entre elas os critérios de seleção de novos produtos a serem incorporados a linha. E a gente considera três pilares e a condição ideal seria que os três fossem atendidos, mas pelo menos dois deles tem que ser atendidos. O primeiro que é condição [...] é que o produto seja orgânico, e não nos satisfazemos mais nem com coisas tais como, contêm ingredientes orgânicos etc., ele tem que ser orgânico certificado. O segundo pilar é que tem que ser de altíssima qualidade e isso significa ser gostoso, saboroso mesmo, ser *top* de qualidade entre os congêneres seja convencional ou orgânico. E o terceiro é que ele tem que ser apelo de funcionalidade. Quanto mais a gente conseguir conciliar essa três vertentes melhor, mais próximo da nossa prioridade estará o produto. (Trecho da entrevista com E1).

Todo produto para ser incorporado à nossa linha deve seguir uma série de adequações. Estamos falando não só do produto, como da empresa fornecedora. Toda empresa e produto tem que estar certificada com o selo de produto orgânico e, além disso, o pessoal técnico da nossa empresa procura avaliar o produto para que não surjam problemas. É importante deixar claro mais uma vez que a Native não produz ou representa nenhum produto que não seja de origem 100% orgânica. (Trecho da entrevista com E2).

A Native mantém um rígido programa de qualidade que garante processos produtivos seguros e eficientes. Os colaboradores do campo, da indústria e dos escritórios contam com boas condições de trabalho que, muitas vezes, ultrapassam os requisitos da legislação trabalhista. Na produção a empresa não utiliza nenhum produto químico sintético nem organismos geneticamente modificados. Como resultado deste processo de qualidade a empresa oferece para seus clientes alimentos saudáveis, saborosos, nutritivos, certificados e seguros (NATIVE, 2021b). Uma das perguntas do roteiro tratava do conjunto de rotinas e conhecimentos assimilados pela organização. Para este tema ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Olha, nós temos que ser competentes em desenvolvimento de produtos, então eu tenho uma equipe aqui grande e valorizada composta majoritariamente de engenheiros de alimentos, mas que tem conhecimento de nutrição e que são suportados por quem quer que seja necessário para que nós adquiramos esse conhecimento, né? E essa equipe formula todos os produtos, então aqui nesse nosso departamento de desenvolvimento de produtos nós temos um laboratório de engenharia de alimentos suficientemente equipado para que a gente possa desenvolver novas receitas de quaisquer produtos que nós queiramos desenvolver. (Trecho da entrevista com E1).

A ideia da empresa, pelo menos esta é minha visão, é sempre continuar a crescer. Pouco a pouco estamos agregando mais produtos ao nosso portfólio enriquecendo nossa gama de produtos. Hoje eu poderia afirmar que a Native é o maior *player* no mundo quando se trata de açúcar orgânico e um dos maiores competidores mundiais no setor de produtos orgânicos. (Trecho da entrevista com E2).

De acordo com a entrevista com E2 é possível observar que a Native Orgânicos não incorpora em seu portfólio produtos que não sejam produzidos e certificados dentro das especificações que regem a agricultura orgânica. Quanto à diversificação, com

aproximadamente 50 produtos em sua linha, a Native se mostra uma organização forte no setor e a mais importante empresa brasileira voltada à agroindústria orgânica. É importante ressaltar que a Native tem um corpo técnico e uma capacidade tecnológica para avaliar as empresas que pretendem trabalhar com ela e a qualidade (dentro dos parâmetros da agricultura orgânica) dos produtos fornecidos.

4.2 RELAÇÃO ENTRE DIVERSIFICAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR

Uma das funções do modelo de negócio é fornecer a descrição genérica de como uma empresa cria e distribui valor de modo lucrativo. A cadeia de valor é o objeto de estudo frequentemente citado quando se procura compreender o papel dos componentes do modelo de negócio (MAGRETTA, 2002). A sustentação teórica da autora passa pelos conceitos de que modelos de negócios são variações na cadeia de valor genérica que existe em todos os negócios e de que a cadeia de valor integra processos (atividades) que viabilizam as transações.

A Native está na vanguarda de uma nova geração de negócios. Une boas experiências do campo para promover uma revolução verde silenciosa que questiona mitos arraigados do agronegócio. Do cultivo convencional, preservou o porte. Sua cana é cultivada pelo sistema de monocultura em larga escala e 100% mecanizada. Tudo o mais resulta da associação de técnicas consideradas marginais por grandes produtores. Como fizeram muitos pequenos agricultores, a Native dispensou herbicidas, pesticidas e fertilizantes.

Quanto à coleta de dados, para a pergunta relacionada ao incremento sobre a variedade de produtos finais fabricados e sobre os planos para incluir novos produtos no portfólio da empresa, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Nós temos a turma da produção e a turma de desenvolvimento de produtos, mas eles interagem e nós temos uma supervisora de desenvolvimento de produtos, 100% dedicada ao desenvolvimento. Temos uma base de clientes que tem um limite natural, que são aquelas pessoas que efetivamente se interessam por alimentação saudável e que exigem produtos orgânicos. Nossa ideia de crescimento é baseada na ideia de vender mais itens para essas mesmas pessoas. (Trecho da entrevista com E1).

[...] a empresa tem a ideia de crescer, mas sem perder sua alma e filosofia orgânica. A Native tem planos para incorporar novos produtos em sua família de produtos, como um azeite de origem mediterrânea para vender com marca Native. A Native tem um ótimo azeite de oliva extra virgem andino, ou seja, a ideia é ter dois ótimos produtos desta natureza. A empresa está atrás de parceiros, quem sabe o novo produto não será italiano, grego, espanhol ou português. (Trecho da entrevista com E2).

Referente ao tópico sobre valores criados pela empresa no passado atualmente e no futuro e benefícios gerados para o consumidor, ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] a Native foca em ofertar produtos de alta qualidade orgânicos e amigos do meio ambiente. [...] a última campanha publicitária, o último esforço de campanha publicitária foi tentando demonstrar ao grande público os benefícios em termos de biodiversidade da produção orgânica de açúcar e essa foi uma campanha bem sucedida até onde a gente conseguiu medir e é vista com muito bons olhos pelo público de uma forma geral [...] (Trecho da entrevista com E1).

O maior beneficiado de tudo isso é o nosso consumidor. Ele leva para casa produtos de excelente qualidade, 100% orgânicos, livre de qualquer tipo de agrotóxico que pode ser prejudicial à saúde. Nós criamos um novo tipo de consumidor, tipo sustentável, voltado para a agricultura orgânica, porque o bem não é só para a saúde do consumidor, mas para a saúde do nosso Planeta. (Trecho da entrevista com E2).

Quando um consumidor adquire um produto Native, ele não recebe apenas um alimento orgânico. Como são certificados pelas principais instituições certificadoras internacionais, os produtos orgânicos da Native apresentam uma história de qualidade em todos os sentidos que parte dos aspectos técnicos da produção, passa pelo respeito ao meio ambiente e vai até a distribuição final sustentável (NATIVE, 2021b). Ao serem questionados sobre a inovação de produtos, sob o ponto de vista da criação de valor, os entrevistados destacaram:

[...] a Native, ela se esforça muito em estar presente nos pontos de venda, orientando o consumidor uma vez que nós trabalhamos com um conceito muito inovador e pra conceito inovador e produto de alto valor agregado o ideal é a experimentação. Então é assim que nós direcionamos o nosso marketing. (Trecho da entrevista com E1).

Todo produto incorporado ou desenvolvido em nossa empresa deve seguir o entendimento da filosofia da agricultura orgânica, afinal ele levará o rótulo com a marca Native para qualquer lugar que vá. Todos os produtos que fazem parte da família Native devem seguir os passos desta filosofia e apresentar o valor que o consumidor espera ao comprar um produto Native, seja ele qual for. Nossos produtos devem seguir o padrão da mais alta qualidade. (Trecho da entrevista com E2).

No que se refere à pergunta referente aos departamentos e atividades organizacionais mais importantes para a criação destes valores, os entrevistados observaram:

Acho que é um esforço integrado. Então nós dependemos de uma atuação altamente especializada em termos comerciais, então é, a equipe quando comercial é altamente especializada e não é formada por vendedores simples tiradores de pedidos etc. É um pessoal muito envolvido que participa mesmo da gestão, opina no desenvolvimento e atua na escolha de novos produtos,

investiga o mercado pra gente né. No *backoffice* desenvolvimento de produtos e na vanguarda departamento de marketing. (Trecho da entrevista com E1).

Talvez os setores mais ligados a esta questão da criação de valor sejam os setores responsáveis pelo desenvolvimento e controle dos produtos, o setor ligado à produção, e aqui estou falando mesmo de produção agrícola, produção na terra, mesmo e por fim, o departamento de marketing e promoção que abrem as portas da nossa empresa para que o mercado e os consumidores conheçam e tenham a oportunidade de consumir nossos produtos que seguem um padrão de excelência quando se fala em produtos orgânicos. (Trecho da entrevista com E2).

Quanto à pergunta que tratou da criação de valores e vantagem competitiva, ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] a Native é conhecida como a empresa orgânica no Brasil hoje né. Então com certeza sim, hoje nós queremos crer que a nossa linha de produtos é associada aos atributos que nós gostaríamos que ela fosse associada. São produtos de qualidade, são desejados pelo público, a empresa é reconhecida como uma empresa responsável, sustentável etc. São os valores para os quais nós originalmente planejamos essa marca. (Trecho da entrevista com E1).

Os valores relacionados à sustentabilidade e agricultura orgânica levaram a Native ao seu patamar atual, a empresa mais importante em agricultura orgânica no país e uma das mais importantes no Mundo. Eu vejo a Native como uma empresa batante competitiva dentro do nosso setor de atuação, ou seja, produtos de origem agroalimentar orgânica. (Trecho da entrevista com E2).

Por fim, os entrevistados foram convidados a falar sobre a eventual incapacidade da empresa de criar valor durante o processo de evolução. Para este tópico destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Nós tínhamos uma expectativa de termos sucesso maior e mais rápido do que tivemos. Entretanto é um sucesso, o marketing tem valor agregado ela é reconhecida, é desejada não só por consumidores, mas por investidores etc. Ela continua dentro do grupo originalmente, que a lançou originalmente, mas ela é muito desejada. No entanto nós entendíamos que a velocidade desse deveria ter sido maior do que foi, talvez nós tenhamos nos precipitado no início. (Trecho da entrevista com E1).

A cultura do consumo de produtos orgânicos em países como Estados Unidos, Alemanha, Itália e Austrália já é muito mais desenvolvida, o consumidor procura e tem acesso a produtos orgânicos de todos os tipos e preços. Acho que esse é o nosso maior desafio, ampliar a cultura da produção, distribuição e consumo do produto orgânico no Brasil. (Trecho da entrevista com E2).

Fica claro pela entrevista que a Native consegue criar valor em sua cadeia e consegue alcançar competitividade em seu setor de atuação seguindo um contexto filosófico (uma filosofia, como o próprio entrevistado E2 apresentou) voltado para a economia sustentável.

No contexto da sustentabilidade, a Native Orgânicos é um caso raro de grande propriedade agrícola que combate o aquecimento global. Anualmente, sorve da atmosfera

30 mil toneladas de gás carbônico. Isso é possível porque banuiu as queimadas e os fertilizantes químicos, grandes emissores de gases do efeito estufa. As vendas de produtos da Native crescem em média 30% ao ano. No Brasil, é a principal marca de orgânicos. Para o exterior, tornou-se um modelo de exportador. Não é tão comum encontrar um negócio que seja ao mesmo tempo economicamente viável ambientalmente correto e socialmente justo (CARVALHO, 2011). De acordo com os trechos das entrevistas, fica claro que a maior barreira para a criação de divulgação do valor dos produtos da empresa é o aspecto cultural. Perto de outros países desenvolvidos e com uma cultura mais valorizada à produção e ao consumo de produtos orgânicos, o Brasil ainda precisa evoluir muito.

4.3 RELAÇÃO ENTRE DIVERSIFICAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DE VALOR

De acordo com Carvalho (2011), o dado sobre a empresa que mais surpreende é o da produtividade. Na média, o canavial da Native chega a ser 23% mais produtivo que a cultura convencional de cana-de-açúcar. A fertilidade vem de uma particular associação entre as folhas da cana, que são espalhadas sobre a cultura para proteger e nutrir o solo, e a proliferação de micro-organismos, animais e plantas. Quem conhece o agronegócio de perto sabe que essa diferença representa o triunfo da natureza sobre a ciência, e contraria boa parte da teoria agrônômica moderna e o discurso dos fabricantes de sementes, fertilizantes e correlatos.

A Native Orgânicos está posicionada em um dos mercados mais promissores do setor alimentício mundial. Ao redor do planeta, o mercado agroalimentar orgânico vem crescendo a taxas exponenciais, movimentando alguns bilhões de dólares. A produção de alimentos orgânicos beneficia sobretudo o consumidor, com produtos certificados, saborosos e nutritivos. Tais produtos oferecem mais benefícios à saúde humana, além de harmonia entre a produção e o meio ambiente (NATIVE, 2021b). Durante a coleta de dados foi perguntado aos entrevistados sobre as estruturas contratuais necessárias para combinar as atividades que devem ser executadas para entregar valor para o consumidor. Para este tópico destacam-se os seguintes trechos:

Contratualmente a gente se preocupa bastante com a questão da confiabilidade principalmente no que tange a tecnologia, principalmente pela tecnologia que nós somos proprietários né. Isso não é apenas tecnologia para produzir a cana, açúcar e álcool orgânico, mas, por exemplo, sobre todas as fórmulas, [...] todas as receitas que são geradas no departamento de desenvolvimento de produto. Lógico, estamos tentando proteger a nossa própria propriedade intelectual. (Trecho da entrevista com E1).

Bom. Toda empresa parceira da empresa tem um termo ou contrato de fornecimento de produto orgânico. Neste contrato constam todos os pontos importantes relacionados à produção distribuição e venda do produto de origem orgânica. [...] nós entendemos que temos um valor agregado nos nossos produtos, sem dúvida, eu não tenho a mínima dúvida e temos que levar esse valor aos nossos fornecedores e parceiros, ou seja, para levar adiante a marca Native é importante que o parceiro compreenda o que é a Native e qual nossa filosofia, como procuramos trabalhar, no que acreditamos e como queremos atender às demandas dos nossos clientes. (Trecho da entrevista com E2).

Quanto à pergunta que tratou dos processos da fabricação são realizados pela própria empresa, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] maior parte dos produtos nós adquirimos o serviço de processamento do produto, mas nós controlamos todas as, nós conferimos todas as matérias primas, nós encaminhamos essas matéria primas até o processador, adquirimos os materiais de embalagens, fazemos, desenvolvemos as formulas etc. [...] os principais exemplos seriam o azeite de oliva que é produzido no Chile. [...] O processador presta um serviço e não nos vende um produto. (Trecho da entrevista com E1).

Na verdade não produzimos todos nossos produtos. Por isso trabalhamos em parceria com fornecedores. Efetivamente produzimos poucos produtos. Nossa principal produção é voltada para a cana-de-açúcar. Produzimos álcool vegetal orgânico que são fornecidos para os setores cosmético e farmacêutico. O açúcar orgânico é o nosso carro chefe. [...] Somos o maior produtor e exportador de açúcar orgânico no planeta. Basicamente nossa força produtiva está voltada para os produtos de origem da cana orgânica, os demais produtos são fornecidos por fornecedores, como por exemplo, o achocolatado Native, é feito com o melhor cacau orgânico encontrado na Bahia. (Trecho da entrevista com E2).

No que se refere às atividades necessárias para a entrega do valor criado e às estratégias necessárias para a captura do valor, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Olha, nós buscamos ser donos desse caminho e capturar maior parte do valor gerado, mas essa é uma situação difícil. Por exemplo, os produtos orgânicos de uma forma geral são muito mais valorizados dentro das lojas de consumidores finais, dentro das cadeias de supermercados então é muito comum que a margem capturada pelo varejista seja maior do que a que nós capturamos. E aí como nós podemos absorver melhor essa margem? Bom, nós entendemos que esse seja um movimento que no futuro vá se adequar, a medida que tiver, mas produtores orgânicos, mais oferta etc. (Trecho da entrevista com E1).

[...] a Native procura ao máximo mater-se próxima de seu cliente. Procuramos atender o cliente da melhor maneira possível. Nosso consumidor, em geral, tem o entendimento do que é produto orgânico, ou seja, quando compra o produto ele sabe o que quer levar para casa, este é um ponto. O outro ponto é que o produto orgânico leva uma conotação de produto *premium* e realmente, em grande parte das vezes, o é. Um produto de qualidade superior haja visto todo o processo de produção, colheita, armazenagem, distribuição e venda, existe detalhe específico para o produto orgânico em cada etapa da cadeia produtiva, por isso podemos considerar um produto de valor agregado maior que o mesmo produto da agricultura tradicional. (Trecho da entrevista com E2).

Finalmente, foi perguntado para os entrevistados sobre o modelo de negócio e a captura de valor. Para esta pergunta destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Eu acho que hoje ela é impeditiva para o desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos mais gente poderia consumir produtos orgânicos se os supermercadistas praticassem preços mais interessantes do ponto de vista de serem menores do que eles praticam hoje. Acaba que o supermercadista torna em grande monta a linha, o segmento dos produtos orgânicos muito caro. E o que nós fazemos a esse respeito? Nós recentemente lançamos uma loja virtual de produtos Native, então nós estamos tentando abordar diretamente o consumidor com produtos de qualidade a preços mais acessíveis. Pelo e-commerce, essa é uma das saídas. (Trecho da entrevista com E1).

Veja só, nós procuramos ser competitivos e referência em um setor relativamente novo no Brasil seguindo uma economia sustentável que, aliás, é indispensável em nosso setor. Na minha visão, claro que pode não ser a visão geral, o modelo proposto pela Native é um modelo de sucesso, conseguimos propor e oferecer para o mercado os produtos com a qualidade que esperamos ser a excelência em produtos orgânicos. (Trecho da entrevista com E2).

Fica evidenciado, através dos trechos das entrevistas que a Native Orgânicos procura trabalhar bem com a configuração de valor. Segundo os principais órgãos certificadores internacionais, A Native é o maior empreendimento de agricultura orgânica no mundo. O sucesso e a competitividade conquistados inicialmente com o açúcar orgânico motivou a empresa a buscar diversificação e oferecer novos produtos como achocolatado, café, cookies, sucos de frutas e azeite de oliva extra virgem (NATIVE, 2021b).

4.4 RELAÇÃO ENTRE DIVERSIFICAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR

Para Stabell e Fjeldstad (1998), a análise da cadeia de valor é um método para decompor a empresa em atividades estrategicamente importantes e entender o impacto, de tais atividades, em custo e valor, dirigindo maior atenção a unidades de custo.

A Native Orgânicos investe em inovação sustentável. A empresa realiza e apoia a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias em todos os campos da agricultura orgânica, como por exemplo: a) controle biológico de pragas; b) melhoramento varietal; c) recomposição da vegetação nativa; d) eliminação da prática das queimadas para a colheita; e) aproveitamento racional dos efluentes orgânicos da produção agroindustrial; f) rotação de culturas com adubos verdes; g) técnicas para preservação da estrutura física do solo; h) produção de energia elétrica a partir da biomassa; i) obtenção de créditos de carbono; j) modelo agroecológico de produção; k) monitoramento da biodiversidade em

áreas agrícolas; l) produção de resina plástica biodegradável; m) produção de ração animal (NATIVE, 2021b).

Quanto à coleta de dados, para a pergunta relacionada à inovação e ao fornecimento de complementos necessários para o consumidor com a conveniência e preço, ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Acho que o consumidor moderno está de olho também na questão da sustentabilidade, não que ele esteja exatamente disposto a pagar mais por isso, mas ele preferirá um produto que tenha esses atributos a um que não os tem. Então estamos nos preparando para surfar nessa onda, a onda da sustentabilidade, da funcionalidade e para isso os nossos produtos tem que ter alta qualidade. (Trecho da entrevista com E1).

No que se refere ao que os clientes realmente valorizam, o que o cliente realmente pagaria por este valor e as ofertas alternativas aos seus produtos no mercado, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Nós entendemos que a gente de uma forma geral, está com a qualidade dos nossos produtos acima da média e há exceções, por exemplo, há concorrentes que tem uma linha de sucos de frutas com outros produtos que nós não temos que tem alta qualidade, tem um ou outro concorrente que é especialista em algum produto e o faz muito bem e eu acho que isso é ótimo pra gente porque estimula a Native a correr atrás e porque demonstra que há muitas alternativas e que consideramos isso saudável e importante. (Trecho da entrevista com E1).

Eu poderia te dizer que o consumidor brasileiro se prende ao preço. Isso é bastante claro para mim. O detalhe é que quando se trata de produto orgânico o preço é uma variável a ser considerada, mas não a primeira. [...] Essa para mim é a grande diferença dos nossos consumidores. (Trecho da entrevista com E2).

Fica claro, através da análise das entrevistas que a Native tem um compromisso com a qualidade. A empresa quer oferecer aos seus consumidores alimentos orgânicos saborosos, compatíveis com os critérios internacionais de qualidade e certificação e produzidos a partir de uma base tecnológica sustentável de padrão mundial (NATIVE, 2021b).

Foi perguntado aos entrevistados sobre a natureza do regime de apropriabilidade, as ferramentas para manter eventuais imitadores à distância e sobre as variáveis: entrega, preço e apropriação, ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Quando apropriabilidade, aquilo que nós fazemos é aquilo que eu te falei a gente é muito cioso da confidencialidade das informações que consideramos proprietárias, aí se o cara quiser produzir o seu próprio *blend* de café, ou se ele quiser inventar a sua própria receita de granola ou de um suco de fruta etc. não há nada que nós possamos fazer. Se ele for bom ele vai ter um produto tão bom ou até melhor que o nosso, aí cabe a nós reagir a essa competição. (Trecho da entrevista com E1).

A Native tem um setor jurídico que cuida da propriedade intelectual e da marca da empresa. [...] No que tomamos mais cuidado é quanto a questão tecnológica, durante a transformação do açúcar, por exemplo. Nossa base tecnológica e nossa usina são locais mais reservados [...] (Trecho da entrevista com E2).

Em relação aos processos realizados fora e sobre a busca da informação, destacam-se os seguintes trechos das entrevistas:

Esse é um processo que vem se desenvolvendo à medida que a empresa cresce. [...] Essa diferenciação, essa estrutura toda vem sendo criada a medida que a necessidade aparece, então por exemplo nós acabamos de desenvolver aqui dentro do departamento de produtos orgânicos que é onde se centraliza essa produção e desenvolvimento de produtos um sistema de gestão informatizado que permite gerir todos esses aspectos, desde o, a partir do desenvolvimento de produtos até a sua real comercialização, nós conseguimos controlar todas essas variáveis etc. e isso é muito recente, está em final de desenvolvimento. (Trecho da entrevista com E1).

Para os processos realizados fora, destaco os processos de produção e distribuição dos nossos parceiros. [...] Buscamos ensinar sobre o valor de nossa empresa, marca e produtos para nossos parceiros, para que nossa filosofia seja seguida por eles e a qualidade do nosso produto produzido por nós mesmos seja a mesma que os produtos produzidos pelos parceiros, como no caso do azeite extra virgem orgânico. (Trecho da entrevista com E2).

É possível observar, através da análise das entrevistas que os consumidores dos alimentos orgânicos são os principais beneficiados. A agricultura orgânica oferece ao consumidor alimentos ricos em nutrientes, sem qualquer contaminação por substâncias químicas. O agricultor orgânico, por sua vez, procura reduzir seus custos ao deixar de comprar os fertilizantes e defensivos químicos, reaproveitando resíduos de sua própria fazenda, preservando o meio ambiente, com grandes ganhos de biodiversidade (NATIVE, 2021b).

A porcentagem de empresas processadoras e agroindústrias voltadas para o produto orgânico ainda é relativamente pequena no Brasil (1,8%). Comparando com outros países como a França, Inglaterra e Holanda, essa relação é de 7%, 21% e 36% respectivamente. Ainda assim, o país é apontado como uma potência mundial na expansão da produção, já que dispõe de 90 milhões de hectares agriculturáveis, além da possibilidade de migração de áreas de produção convencional para a agricultura orgânica (NATIVE, 2021b).

5 CONCLUSÕES

Após mais de duas décadas adotando as práticas voltadas para a agricultura orgânica, os resultados econômicos, sociais e ambientais da Native Orgânicos superaram expectativas. Esta nova perspectiva trouxe, além de aumento de produtividade e

agregação de valor (obtenção de certificação orgânica), diversos benefícios socioambientais, como melhorias quantitativas e qualitativas nos recursos hídricos, redução de emissões de gases de efeito estufa, redução de uso de insumos químicos não renováveis, mitigação do risco de contaminação de trabalhadores e consumidores, qualificação profissional de trabalhadores rurais, entre outros.

Levando-se em conta este contexto, o objetivo deste trabalho foi verificar a evolução do modelo de negócios da Native Orgânicos a partir do processo de diversificação. Para tanto foi promovida uma pesquisa empírica do tipo descritiva de natureza qualitativa com a participação de dois entrevistados colaboradores da marca Native Orgânicos.

Foi possível verificar que o modelo de negócio da marca se desenvolveu nos três pilares: criação, configuração e apropriação de valores. A cada etapa no processo de diversificação, a Native ampliava seu horizonte e buscava criar, configurar e apropriar valor à cadeia produtiva, sempre focada no valor entregue ao consumidor que busca produtos orgânicos de alta qualidade, mesmo com preços acima da média se comparados com produtos tradicionais. Através da fala dos entrevistados, fica claro que a Native valoriza muito o interesse, necessidade e desejo de seu cliente, há um apreço considerável pelo consumidor de produtos orgânicos, ou seja, grande parte dos investimentos da empresa visa atender as mais específicas demandas do mercado.

O maior desafio durante esta evolução está ligado à diversificação da base tecnológica. A evolução do modelo de negócio teve seu momento mais importante no momento em que a Native passou a fornecer para o mercado produtos com sua marca, porém produzidos por parceiros fornecedores. A maior parte dos produtos é produzida fora, mas o processo produtivo é administrado pela Native que compra insumos, matéria-prima, embalagens e desenvolve fórmulas, ou seja, a Native somente adquire o serviço de processamento do produto.

Esta pesquisa contribui no desenvolvimento de estratégias no setor de produtos orgânicos. O presente artigo alarga as fronteiras do conhecimento sobre diversificação e modelos de negócios em empresas da agroindústria orgânica. Além disso, pode ampliar as discussões e debates sobre o desenvolvimento da produção e de mercado na agricultura orgânica. Os resultados deste estudo fornecem dados relevantes que podem ser utilizados para avaliar o processo de diversificação de produtos orgânicos. Além disso, pode ajudar na compreensão dos benefícios advindos da evolução do modelo de negócio de empresas produtoras de orgânicos, visando a um melhor desempenho de negócios para o setor.

Para prosseguimento do estudo, sugere-se: (a) uma análise da eficiência do processo de apropriação de valor na cadeia produtiva da Native Orgânicos; (b) realizar uma pesquisa de concepção longitudinal, permitindo, assim, verificar se o resultado obtido é causa ou efeito de determinado fatores, de origem interna ou externa.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

ANSOFF, Igor. **Estrategia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ARAÚJO, M. M. Empreendedorismo Comunicacional no Brasil: da teoria à sobrevivência. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 33104-33115, 2021

AREND, R. J. The business model: present and future: beyond a skeumorph. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 390-402, 2013.

BESANKO, D.; DRAVONE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of strategy**. 6.ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

BONAZZI, F. L. Z. **Evolução de modelo de negócio e o processo de criação de valor no setor de serviço de valor agregado móvel**: uma análise a partir das dimensões do capital intelectual. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1-15, 2000.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

CAMISÓN, C., VILLAR-LÓPEZ, A. Business models in Spanish industry: a taxonomy-based efficacy analysis. **M@n@gement**, v. 13, n. 4, p. 298-317, 2010.

CARVALHO, André Pereira de. **Rótulos ambientais orgânicos**: como ferramenta de acesso a mercados de países desenvolvidos. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2007.

CARVALHO, André Pereira de. **Gestão sustentável de cadeias de suprimentos**: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2011.

COSTA, E. R. P. **Desenvolvimento de um modelo de negócios para uma indústria diversificada atuando em mercados fragmentados**. Dissertação (Mestrado em Administração), Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. M. (Eds.). **Technology and enterprise in a historical perspective**. New York: Clarendon Press Oxford, 1992.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 241-262, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEDES, A. A.; MEIRELLES, Dimária Silva e; COTI-ZELATI, P.E. Projeto de habitação popular no Brasil e mudanças nos modelos de negócio da construção civil. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 5, n. 2, p. 63-83, 2015.

HUMPHREYA, J.; SCHMITZA, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002.

I-UMA. Instituto Universal de Marketing em Agribusiness. **Mercado orgânico brasileiro fatura R\$ 1,5 bilhão em 2012, apresentando crescimento**. Disponível em: <<http://i-uma.edu.br/blog/2013/05/mercado-organico-brasileiro-fatura-r-15-bilhao-em-2012-apresentando-crescimento/>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; VENTURA, J. Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos. **M@n@gement**, v. 13 n. 4, p. 214-225, 2010.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 180-194, 2007.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.

MAKADOK, R.; COFF, R. The theory of value and the value of theory: breaking new ground versus reinventing the wheel. **Academy of Management Review**, v. 27, p. 10-13, 2002.

MEIRELLES, Dimária Silva e. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: **XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis.** San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINIUSSI, Adriana; COTI-ZELATI, P. E.; ARAÚJO, D. L. A. The role of innovation in the competitiveness of Brazilian organic products. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 3, p. 758-772, 2015.

MINTZBERG, H. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

NATIVE. **Na vanguarda dos produtos orgânicos.** Disponível em: <http://www.nativealimentos.com.br/pt-br/organizacao_balbo/vanguarda.html>. Acesso em: 29 mar. 2021a.

NATIVE. **Perfil de sustentabilidade: sustainability profile.** Disponível em: <<http://www.nativealimentos.com.br/media/padrao/perfil/perfil.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2021b.

NIELSEN, C.; LUND, M. (Eds.). **Business model: networking, innovating and globalizing.** Frederiksberg: Ventus Publishing, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation.** New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.

PISANO, G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1122-1130, 2006.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley and Sons, 1959.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a syntheses. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 523-551, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. **Strategic Management Journal**, Nova York, v. 19, p. 413-437, 1998.

SOUZA, A. P. O.; ALCÂNTARA, R. L. C. Alimentos orgânicos: estratégias para o desenvolvimento do mercado. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Orgs.). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, F. F. A.; ALENCAR, C. T. As Influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas brasileiras de Real Estate residencial no período 2005-2010. In: **Anais da XI Conferência Internacional da LARES**, São Paulo: EPUSP, 2011.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.

WINTER, S. G.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. **Organization Science**, Hanover, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.