

## **EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DA NATIVE ORGÂNICOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO**

**PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI**

FACULDADES DE CAMPINAS (FACAMP)

coti\_zelati@outlook.com

**DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES**

dmeirelles@gmail.com

**MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ**

FACULDADES DE CAMPINAS - FACAMP

mauricio.queiroz@facamp.com.br

**DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

davi\_lucas89@hotmail.com

# EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DA NATIVE ORGÂNICOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO

## Resumo

Uma empresa pode diversificar (produtos e mercados) por meio de competências de terceiros, alianças estratégicas, inovação, menores custos e maior flexibilidade em seus processos. 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 por meio de entrevistas em profundidade, foram analisados para que se identificassem padrões recorrentes ou pontos comuns entre estas correntes teóricas. 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 mediante 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. Por fim, este trabalho buscou contribuir para alargar o conhecimento sobre produtos orgânicos e sua competitividade no mercado agroalimentar.

**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. Finally, this study sought to contribute to spread knowledge about organic products and their competitiveness in the agri-food market.

**Keywords:** Business model. Diversification. Products. Organics. 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 (2016), 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, 2016).

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.

Para Souza e Alencar (2011), o processo de diversificação pode ser uma estratégia favorável no atendimento da flexibilidade, ao permitir que a organização conquiste a experiência em diversos produtos e mercados. Conforme estes autores, no entanto, a diversificação possui maior relação com o modelo de negócio da empresa do que com a alteração do portfólio de produtos propriamente dita. 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).

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).

Levando-se em conta este aspecto o objetivo central desta pesquisa consiste em entender 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 Referencial Teórico

Nesta seção realizou-se um levantamento teórico sobre os construtos diversificação e modelo de negócio.

### 2.1 Diversificação

Dentre as estratégias empresariais, a diversificação é uma das mais conhecidas e utilizadas. Trata-se da entrada da organização em novos negócios, por intermédio 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.

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).

## 2.2 Modelos de negócio

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 e i) fontes de receitas.

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. 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*.

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 de trás da criação de valor tem por objetivo: a) criar no consumidor a “vontade de pagar” pelo produto; b) 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.

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 por intermédio 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.

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.

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).

### **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. Em outras palavras, o pesquisador busca entender uma situação com base na lógica e perspectiva dos entrevistados (RICHARDSON, 1999; GODOI; BALSINI, 2006).

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). As pesquisas sociais podem ser agrupadas em três níveis: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008). 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).

A coleta de dados se deu mediante entrevistas semiestruturadas, 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 foi adaptado a partir dos trabalhos de Costa (2003), Teece (2010), Bonazzi (2014) e Bronzeri e Bulgacov (2014). As gravações foram transformadas em texto, possibilitando, desta forma, as primeiras reflexões sobre o conteúdo. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes desta pesquisa. Vale registrar que o entrevistado E2 não permitiu a divulgação de seu nome.

**Quadro 1.** Caracterização dos entrevistados.

<b>Entrevistado</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na Empresa</b>
Fernando Alonso de Oliveira	Engenheiro Agrônomo / Engenharia Econômica	Gerente de Produtos Orgânicos	22 anos
E2	Administração	Representante Comercial	3 anos

Fonte: elaborados pelos autores

As entrevistas foram realizadas individualmente com 2 executivos da Native Orgânicos com conhecimento e preparados para atender aos objetivos desta pesquisa. 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 por intermédio de entrevistas em profundidade, são analisados para que se identifiquem padrões recorrentes ou pontos comuns nos mesmos (MERRIAM, 2002).

#### **4 Análise dos Dados e Interpretação 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).

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, 2016a). Vale ressaltar que a Native Orgânicos não é uma empresa, mas sim uma marca do Grupo Balbo, conforme esclarecido pela entrevista de Alonso:

[...] 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 Alonso).

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, 2016a).

#### 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, 2016a).

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:

Em 2002 nós lançamos a versão em sachê do açúcar comercialmente e o suco de laranja. Aí de 2002 até 2005 não houve lançamentos porque nós tivemos um problema relativo ao Ministério da Agricultura. Como não havia o regulamento orgânico de produção e o ministério não autorizava o lançamento de produtos registrados com o nome de orgânicos, enquanto não houvesse um regulamento. Daí em 2005 nós lançamos o achocolatado orgânico, em 2006 nós lançamos o álcool neutro orgânico pra mercados industriais, em 2007 nós lançamos uma linha de cookies e o suco de maracujá. Em 2008 nós lançamos o azeite de oliva, que é importado do Chile. Em 2009 nós lançamos granolas, orgânicas, em 2010 nós lançamos a bebida a base de soja e uma linha de geleias super frutas, em 2011 nós lançamos cereais orgânicos (*corn flakes*, multigrãos, fibras, aveia,



*chocoballs* e *corn flakes* açucarados) esse dois últimos voltados para o público infantil [...]. Em 2012 nós complementamos a linha de sucos de frutas lançando suco de manga, de goiaba, de uva e de açaí e também lançamos uma linha de barrinhas de granola. Em 2013 nós lançamos barras de chocolate e em 2015 nós lançamos três novo sabores de sucos que seriam o de tangerina, limão e caju e uma linha completa desses novos cereais como linhaça, quinoa, flocos de aveia, extrato de soja etc. Agora em 2016 nós estamos lançando, nosso próximo produto vai ser capsulas de café, compatíveis com a principal marca do mercado, a Nespresso, e tapioca . Esses são nossos próximos produtos e já estamos investigando também *smoothies*, ‘mingais’ de arroz etc., complementos da linha infantil. (Trecho da entrevista com Alonso).

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 o seguinte trecho 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 Alonso).

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, 2016b).

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:

Esse departamento controla 100% da produção. Nós somos o dono da receita, nós compramos a matéria prima, nós desenvolvemos o processador e pagamos por isso, pelo trabalho deles. Compramos as embalagens etc., então é totalmente verticalizado o processo produtivo. (Trecho da entrevista com Alonso).

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 Alonso).

[...] 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, no futuro e acerca dos benefícios gerados para o consumidor, ressaltam-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] 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 Alonso).

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, 2016b).

Ao serem questionados sobre a inovação de produtos, sob o ponto de vista da criação de valor, o entrevistado E2 destaca:

Todo produto deve atender aos requisitos ligados à agricultura e certificação orgânica. Todo produto incorporado ou desenvolvido em nossa empresa deve seguir o entendimento da filosofia da agricultura orgânica, afinal ele levará o rotulo 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, um dos entrevistados observou:

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 Alonso).

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 um empresa responsável, sustentável etc. São os valores para os quais nós originalmente planejamos essa marca. (Trecho da entrevista com Alonso).

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. Não somos competitivos, talvez se compararmos nosso mercado em um determinado produto se comparado com um produto da agricultura tradicional, você me entende? No mercado de produtos orgânicos nossos valores e filosofia nos levaram ao topo da competitividade. (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 destaca-se o seguinte trecho 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 Alonso).

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.

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 destaca-se o trecho do E2:

Eu não tenho detalhes técnicos, mas sei que há uma equipe preparada para seguir periodicamente a estrutura produtiva de nossos parceiros, sempre com o objetivo de mantê-los dentro do nosso critério, que, aliás, é alto, de qualidade em produtos orgânicos. Obviamente, não preciso falar que nossos parceiros na cadeia produtiva devem ter suas propriedades, produtos e produção certificados por certificadoras credenciadas no Ministério da Agricultura. (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:

Alguns produtos nós não temos essa gestão, os principais exemplos seriam o azeite de oliva que é produzido no Chile. Quando tínhamos a linha de geleia orgânica que eram produzidas no Canadá, mas ela foi descontinuada por uma questão de regulamento orgânico e as barras de chocolate. Todos os outros produtos nós temos esse controle como eu te falei. O processador presta um serviço e não nos vende um produto. (Trecho da entrevista com Alonso).

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. A Native acompanha a produção do cacau fornecido pelos seus parceiros do início do plantio ao fim da colheita e transporte, tudo para manter a qualidade que queremos para nossos produtos. (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, destaca-se o seguinte trecho 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 Alonso).

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 Alonso).

[...] para clientes que compram direto em nosso site, oferecemos preços mais baixos que os praticados nas redes de supermercados e nós, como representantes comerciais, nos tornamos um pouco um consultor de produtos orgânicos, procuramos guiar o cliente no melhor caminho sempre orientado pelas suas expectativas, necessidades, desejos e por aí vai. (Trecho da entrevista com E2).

Fica evidenciado, por meio 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, 2016b).

#### **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, 2016b).

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, ressalta-se o seguinte trecho 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 Alonso).

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, destaca-se o seguinte trecho das entrevistas:

Nós entendemos que o cliente valoriza aqueles três aspectos nos quais nós nos baseamos para a seleção dos nossos produtos. Os pilares, eu sempre vou entender que o cliente está disposto a pagar melhor por um produto assim que seja orgânico de alta qualidade e que tenha aspectos de funcionalidade. Quanto mais aderente o produto for a esses três pilares mais interessante ele se torna pro próprio consumidor. Nenhuma outra empresa tem uma linha de produtos orgânicos tão extensiva quando a Native [...] Também há obviamente, concorrentes no mundo convencional [...] 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 Alonso).

Fica claro, mediante a 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, 2016b).

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, ressalta-se o seguinte trecho 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. De certa forma o que nós fazemos é sempre continuar o processo de melhoria, a melhoria continua talvez seja a ferramenta mais importante de fidelização. Pra nós é mais importante fidelizar o consumidor do que propriamente tentar nos apropriar dos produtos né. (Trecho da entrevista com Alonso).

Em relação aos processos realizados fora e sobre a busca da informação, destaca-se o seguinte trecho das entrevistas:

Buscamos informações sobre produção no país com a maior área voltada para a agricultura orgânica, a Austrália e procuramos informações referentes a exportação ou vendas na Itália que é a quinta em produção, mas a principal exportadora de produtos orgânicos no planeta. Buscamos informações e contatos para eventuais parcerias em feiras e eventos no Brasil como a *BioBrazil Fair* e Biofach América Latina e nas principais feiras internacionais como a Biofach, feira realizada na Alemanha que é a maior do mundo no setor de orgânicos e a SANA em Bologna na Itália, segunda maior feira do setor de orgânicos no mundo. Nos últimos anos a Native participou de forma efetiva, como expositor nas principais feiras nacionais e internacionais. (Trecho da entrevista com E2).

É possível observar, mediante 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, 2016b).

## 5 Conclusões

O objetivo desta pesquisa 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. Com base nas falas 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. Na entrevista o Gerente de Produtos Orgânicos Fernando Alonso de Oliveira deixa claro isso com a afirmação: “O processador presta um serviço e não nos vende um 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 determinados 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. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.
- AREND, R. J. The business model: present and future: beyond a skeuomorph. **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.
- 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.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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: 1 mar. 2016.

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](http://www.nativealimentos.com.br/pt-br/organizacao_balbo/vanguarda.html)>. Acesso em: 29 fev. 2016a.
- NATIVE. **Perfil de sustentabilidade: sustainability profile**. Disponível em: <<http://www.nativealimentos.com.br/media/padrao/perfil/perfil.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016b.
- 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 synthesis. **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.
- 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.