

## **EMPREENDEDORISMO EM ALIMENTOS ORGÂNICOS: O CASO NATIVE**

**ADRIANA BEATRIZ MADEIRA; MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES.**

**FEA - USP, SÃO PAULO, SP, BRASIL.**

**adri.madeira@usp.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**CIÊNCIA, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PESQUISA.**

**EMPREENDEDORISMO EM ALIMENTOS ORGÂNICOS:  
o caso Native**

**Grupo de Pesquisa: 12 - Ciência, Inovação Tecnológica e Pesquisa**

### **Resumo**

Estimulado pela atualidade do tema do alimento orgânico o estudo tem como foco identificar a sua relação com o empreendedorismo (TLK - Teoria dos Lucros de Knight) como alicerce para a criação de vantagem competitiva (APE - Análise de Posicionamento Estratégico) e a relação entre a disponibilidade de recursos (VBR - Visão Baseada em Recursos) e os custos de transação (ECT - Economia dos Custos de Transação) como delimitador da firma. A partir de estudo de caso junto a Native empresa produtora de açúcar, café, achocolatado, suco de laranja e álcool para o setor cosmético, todos orgânicos demonstrar que a atividade empreendedora resulta da ação do próprio gestor que identifica no mercado condições específicas para sua ação, alia aos recursos existentes e, a partir deles, cria outros recursos indisponíveis ainda ao mercado.

Adotou-se, neste trabalho, uma abordagem qualitativa a partir de duas frentes complementares. De um lado, foi feita uma revisão bibliográfica com vistas à busca de conceitos e ao estabelecimento de um referencial teórico que suportasse a análise do caso. Paralelamente, fez-se uma investigação empírica a partir do método de estudo de caso, onde foram abordados os conceitos de custos de transação e recursos, procurando identificar as motivações, os meios e procedimentos adotados e o impacto desses fatores no empreendedorismo da firma.

O estudo da firma demonstra que para esse caso a disponibilidade de recursos não inibe a atuação empreendedora. Ela resulta da ação do indivíduo empreendedor e não da firma. Ancora-se nas capacidades individuais e não naquelas disponíveis na firma. Identifica que os custos de transação interferem na definição dos contornos da firma. Contudo, quando não se

encontram no mercado os recursos necessários para o desenvolvimento da firma, a ação empreendedora do indivíduo sobrepuja este fator. Nesse sentido o empreendedor emprega o seu conhecimento para criar os recursos necessários. Independentemente da especificidade dos ativos relacionados. O resultado é a atuação empreendedora individual conduzindo o desenvolvimento da firma e a criação de vantagem competitiva.

### **Abstract**

Stimulated for the present time of the subject of the organic food, the study it has as focus to identify its relation with the entrepreneurship theory (KPT – Knight's Profits Theory) as foundation for the creation of competitive advantage (SPA - Strategical Positioning Analysis) and the relation enters the availability of resources (RBV - Resources Based View) and the transaction costs (TCE - Transaction Costs Economy) as delimitator of the firm. From study of case next to Native producing company of sugar, coffee, chocolate, orange juice and alcohol for the cosmetic sector, all organic ones to demonstrate that the enterprising activity results of the action of the proper manager who identifies in the market conditions specifies for its action, unites with existing resources e, from them, she still creates other unavailable resources to the market.

It's adopted, in this work, a qualitative approach from two complementary fronts. Of a side, a bibliographical revision with sights to the search of concepts and the establishment of a theoretical referencial was made that supported the analysis of the case. Parallel, an empirical inquiry from the method of case study became, where the concepts of transaction costs and resources had been boarded, looking for to identify the adopted motivations, ways and procedures and the impact of these factors in the entrepreneurship of the firm.

The study of the firm demonstrates that for this case the availability of resources does not inhibit the enterprising performance. It results of the action of the enterprising individual and not of the firm. It's anchored in the individual capabilities and not in those available in the firm. It identifies that the transaction costs intervene with the definition of the contours of the firm. However, when if they do not find in the market the necessary resources for the development of the firm, the enterprising action of the individual surpass this factor. In this direction the entrepreneur uses its knowledge to create the necessary resources. Independently of the specificity of the related assets. The result is the individual enterprising performance leading the development of the firm and the creation of competitive advantage.

**Palavras-chave:** alimentos orgânicos, custos de transação, recursos, posicionamento estratégico, empreendedorismo

## **Introdução**

A produção orgânica no Brasil ocupa atualmente uma área de 6,5 milhões de hectares de terras, colocando o país na segunda posição dentre os maiores produtores mundiais de orgânicos e ainda apresenta um crescimento estimado entre 30% e 50% ao ano (COSTA, 2005; Instituto Biodinâmico, 2006). Até 2004, ocupava o 34º lugar (Instituto Biodinâmico, 2006). A Native é responsável pelo maior projeto orgânico do mundo e a maior exportadora de açúcar orgânico atendendo mais de 50 países nos cinco continentes e participando das formulações de cerca de 120 alimentos orgânicos industrializados, no mundo todo (w.w.w. nativealimentos.com.br, 2006).

A atualidade do tema do alimento orgânico, associada à representatividade da firma Native despertou os objetivos:

- Identificar a relação entre a produção de alimentos orgânicos, empreendedorismo (TLK - Teoria dos Lucros de Knight) e a criação de vantagem competitiva (APE - Análise de Posicionamento Estratégico);
- Identificar a ligação entre a disponibilidade de recursos (VBR - Visão Baseada em Recursos) e os custos de transação (ECT - Economia dos Custos de Transação) como delimitador da firma.

Adotou-se, nesse trabalho, uma abordagem qualitativa a partir de duas frentes paralelas que se complementam mutuamente: de um lado, foi feita uma revisão bibliográfica com vistas à busca de conceitos e ao estabelecimento de um referencial teórico que suportasse a análise do caso. Paralelamente, fez-se uma investigação empírica a partir do método de estudo de caso, onde foram abordados os conceitos econômicos clássicos e neo-clássicos procurando-se identificar as motivações, os meios e os procedimentos adotados pelo empreendedor, bem como, o impacto desses fatores na construção da vantagem competitiva da firma.

Segundo Yin (2004, p. 23), a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”. Segundo o autor, a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Questões de “como” e “por que” estimulam o uso de estudo de caso, experimentos ou pesquisas históricas. O método não exige o controle sobre eventos comportamentais e coloca o foco nos acontecimentos contemporâneos.

Essas premissas suportam a decisão de se adotar a metodologia de estudo de caso, posto que se pretende aqui analisar o empreendedorismo e a firma Native. O estudo de caso não exige controle e volta-se para o acontecimento contemporâneo, oriundo de temas atuais como alimentos orgânicos e empreendedorismo. Ainda atendendo à classificação de Yin (2004), optou-se por um caso único, frente ao fato de que este caso pode ser considerado como raro e revelador dentre as empresas do setor alimentos, onde se tem a oportunidade de observar o processo de desenvolvimento da firma ainda pouco acessível à investigação científica.

Foram utilizados dados primários oriundos de entrevistas com o gestor comercial da Native, bem como dados secundários, obtidos em artigos, dissertações e internet.

O item a seguir apresenta os aspectos teóricos e conceituais. Dando seqüência a ele, destaca-se o panorama do setor de alimentos orgânicos no Brasil e a firma Native, ressaltando sua importância econômica. Apresenta-se então, o estudo de caso, no qual são investigados os fatores que motivaram a Native a focalizar sua atuação empresarial na produção de alimentos orgânicos e a relação com seus custos de transação e recursos na criação de vantagem competitiva por meio da atuação empreendedora. Finalmente, abordam-se as conclusões do estudo, suas limitações e sugerem-se temas para trabalhos futuros.

### **Aspectos teóricos e conceituais**

A literatura econômica dominante ignora o empreendedor. O empreendedor é um tomador de preços. A hipótese de racionalidade perfeita dos tomadores de decisão, não deixa nenhum papel para a clássica função do empreendedor de coordenar, arbitrar, inovar e lidar com a incerteza (BHIDÉ, 2000). Neste sentido, a firma joga um jogo que é conhecido o seu resultado, assim como o de seus rivais.

Mesmo considerando as abordagens pós-Bain (SCHERER, ROSS, 1990), em que é permitido à firma modificar a estrutura de mercado no momento em que adota, por exemplo, adotando estratégias de diferenciação (criando barreiras à entrada no setor), nada se sabe como tal processo ocorre ou poderia ocorrer. Em outras palavras, o modelo prediz o que ocorre quando novas tecnologias e preferências mudam, mas não consegue dizer por que isso ocorre (BHIDÉ, 2000).

Diferentemente dessa abordagem economistas Austríacos dão destaque para a “desordem” que o empreendedor provoca ao quebrar o fluxo circular da estática econômica. Essa linha de abordagem tem como expoente Schumpeter que cria o conceito de “destruição criativa”. Conhecido por todos nós. Interessante que nesta visão, o conceito de inovação é visto como exógeno ao sistema econômico e independente da estrutura de mercado. Não há uma lógica

no processo de inovação. Já Kirzner admite que o empreendedor é arbitro, que descobre oportunidades de lucro a partir da observação dos diferenciais de preço. O empreendedor é uma pessoa que está alerta as oportunidades de lucro. Como crítica pode-se dizer que o papel do empreendedor não é apenas estar alerta.

Um dos autores mais proeminentes dessa literatura é Knight de 1921 (que ficou famoso ao mostrar a diferença do conceito de risco e de incerteza). Ele argumenta que o empreendedor é um tomador de decisão sobre condições de incerteza e sua decisão se baseia no seu julgamento. O julgamento é formado a partir de uma estimativa de eventos futuros em situação em que a distribuição de probabilidade é incerta. Ou seja, o produto esperado não é um dado. O empreendedor é um interprete da realidade. Portanto, ele faz sua própria interpretação (subjetiva) das oportunidades de negócio. A expectativa subjetiva é formada como resultado de um processo acumulativo no qual a expectativa inicial é revisada pelo processo de tentativa e erro. Cada empreendedor é único em seu julgamento. Se todos os julgamentos fossem iguais não haveria ação estratégica. As firmas seriam iguais. Elas são heterogêneas. E, quanto mais heterogêneas as expectativas, mais específico será o julgamento empresarial.

O empreendedor tem a capacidade exclusiva de não dividir com seus pares o seu julgamento (WITT, 2000, p. 739). Ou seja, diferentes empreendedores sintetizam diferentes informações de diferentes origens, e mesmo quando eles usam as mesmas origens, eles as interpretam de forma distinta expectativa do ganho ou da sua crença na probabilidade real do ganho (CASSON, 2005, p. 143). Isso explica a heterogeneidade da configuração das firmas mesmo dentro um mesmo setor industrial. Nenhuma firma é igual à outra, pois cada uma tem uma marca impressa: a do julgamento e de seu empreendedor. O conhecimento é heterogêneo e imperfeito.

Essa característica tem uma implicação relevante para a Teoria Econômica. Isto é, quando o empreendedor vislumbra, a partir de seu julgamento (sempre subjetivo), uma oportunidade de negócio pioneira e o mercado não fornece o insumo idealizado pelo empreendedor para realizar o seu negócio. O mercado falha para fornecer o insumo.

### **Custo da Intransferibilidade de idéias inovadoras**

O empreendedor concebe novas oportunidades e adota medidas para realizá-las por meio da forma organizacional da firma (WITT, 2000, p. 736). Conforme vimos, a inovação aborda aspectos relacionados principalmente criação ou descobrimento de novos atributos dos ativos. A grande maioria dos ativos tem atributos não especificados e ainda não descobertos. É exatamente esta característica que distingue o empreendedor do proprietário de um ativo. O empreendedor é o que inova.

Aquele que cria ou descobre novos atributos tem um incentivo para usá-lo diretamente por que é custoso transferir conhecimento, muitas vezes não facilmente mensuráveis. Portanto, um empreendedor usualmente evita custo de negociação para evitar a dissipação do valor (FOSS, KLEIN, 2004). Ele não pode se tornar um "vendedor" de idéias, já que o conhecimento é suscetível aos problemas de *moral hazard* e *selection adverse* (FOSS, KLEIN, 2004; LANGLOIS, 2005). Uma informação depois de conhecida não vale nada e antes de ser conhecida não se consegue avalia-la adequadamente. Não se sabe se é uma boa

idéia. Além disso, poderíamos acrescentar dois outros problemas: (1) em geral, a idéia inovadora só é considerada como tal depois de seu sucesso; (2) a idéia criativa, muitas vezes não está adequadamente concebida não é facilmente comunicada para os mercados e depende de um processo de adaptação e experimentação que necessita principalmente da "cabeça" do idealizador da estratégia. Mais ainda, ela pode ser considerada não adequada para o seu tempo e o empreendedor precisaria convencer seus fornecedores investir em uma idéia fora do paradigma vigente. Estes custos (de informar, ensinar e persuadir) os ofertantes podem ser reduzidos utilizando as relações de emprego.

Como tal é esperado que o possuidor assuma a posição de empreendedor ou de proprietário do direito de residual de decisão. Ou seja, a partir de seu julgamento, o empreendedor usa a firma para realizar a sua concepção de negócio utilizando os recursos humanos e físicos dispersos. A firma é um mecanismo de coordenação superior ao mercado nas situações em que os custos de transação se fazem presentes.

### **Custo de mensuração de atributos desconhecidos ou novos**

Coase sugere três forças que favorecem a organização da produção da firma mais que pelo mercado. Uma é o custo de "*discovering what the relevant prices are*"; a outra "*cost the negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on a market*" e a terceira "*the cost of measuring intermediate outputs which, it is argued, favors production within a firm*" (Coase, 1937, p. 18-33; 34-47).

De acordo com a teoria dos Custos de Transação, a não similaridade das transações "*will increase the costs of the organizing a transaction within a firm*" (GARROUSTE, SAUSSIÉ, 2005, p. 180). Num mundo de ativos heterogêneos com atributos de difícil mensuração ou desconhecidos é impossível formatar contratos completos. Dificuldades em avaliar os atributos dos bens permitem manipulações e transferência de renda. "*The potential errors in weighing the commodity and in assessing its attributes permit manipulations and therefore require safeguards. The costs incurred by transactors will exceed those under joint maximization*". (BARZEL, 1995, p. 333). O que significa que a forma organizacional firma será superior para minimizar custos de transação. Os ativos são heterogêneos na medida em que eles são diferentes e possuem diferentes níveis de atributos de valor, que variam no tempo (FOSS, KLEIN, 2004).

A estrutura organizacional dependerá da opção estratégica do empresário que está relacionada à sua capacidade de julgamento e como tal opção se alinha a maior possibilidade de apropriação da renda criada. Ou seja, depende dos ganhos da produção conjunta / especializada que permita acumular ativos intangíveis. Se o negócio implicar em relações ativo específico problemas de *holdup* devem ser levados em consideração. Isso fornece uma racionalidade para organizar as atividades dentro da firma, embora não seja a única. Uma outra justificativa para organização interna está relacionada aos problemas de dispersão de conhecimento entre os agentes.

Na visão de *measurement-cost* a integração poderia ser entendida pela dificuldade de se mensurar o esforço da equipe na produção externa que podem dar margem ao *moral hazard*. Quando contingências podem ser adequadamente especificadas ou quando as decisões das partes de cooperarem não afetam uma a outra, contratos são possíveis e integração é

desnecessária. As mercadorias possuem numerosos atributos: *"Because of the measurement cost, the seller cannot capture the entire value of his merchandise had it been costlessly describe. This was shown to be the case when consumers engage in choosing, selecting items valued more than their price. Because of competition among consumers, however, they will be able to obtain the differential in value only by spending resources – those used on measuring the commodity and perhaps on rushing to the top of the line"*. (BARZEL, 1995, p. 337).

É dessa forma, que se coloca a conexão entre o julgamento do empreendedor e a teoria da firma. O limite da firma poderia ser entendido em termos do julgamento relativo de como os ativos heterogêneos são combinados, para atender a demanda futura. Além disso, os limites da firma e seus aspectos de organização interna, podem ser entendidos com sendo responsável pelo processo de experimentação do empreendedor (FOSS, KLEIN, 2004, p. 2).

### **Custo de obter no mercado recursos para inovar**

Os limites da firma devem ser entendidos no contexto da passagem do tempo, o que Langlois (1992) denomina de Custos de Transação Dinâmicos. Em face à incerteza e as divergentes visões do futuro (julgamento) a propriedade comum de múltiplos estágios da produção se constitui um arranjo institucional superior para coordenação de mudanças sistêmicas. Ou seja, as firmas tendem a ser integradas verticalmente, quando estas não encontram no mercado a capacitação necessária para realizar suas estratégias de inovação. O mais obvio custo de organizar a produção por meio do mecanismo de preço é descobrir qual é o preço relevante. Se não há mercado, como avaliar?

O autor cita o exemplo histórico da indústria têxtil americana. Antes de 1840, as firmas têxteis fabricavam suas próprias máquinas de tear por que não havia no mercado uma indústria de máquinas. O crescimento da demanda pelos produtos finais permitiu escala suficiente para que surgisse a indústria de máquinas e as firmas deixaram de ser integradas. Isso é, dada a alta especificidade do ativo, as partes estão expostas a um grande potencial de oportunismo, já que os agentes não podem prever todas as contingências futuras e se precaverem por meio de cláusulas contratuais (WILLIAMSON, 1985; KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978).

A integração nos primeiros estágios de produção é, entretanto, na visão de Langlois (2005) se deve à flexibilidade da firma em coordenar atividades quando se defronta com circunstância de mudança e incerteza. A firma usa a autoridade para realizar mudanças em tempo real. Ou seja, as firmas são superiores quando planejamento e direção são importantes.

*"When uncertainty is present and the task of deciding what to do and how to do it takes the ascendancy over that of execution the internal organization of the productive groups is no longer a matter of indifference or a mechanical detail. Centralization of this deciding and controlling function is imperative; a process of 'cephalisation' is inevitable"*. (KNIGHT apud Coase, 1997, p. 26).

Nos seres humanos o processo de *"cephalisation"* é o que os psicólogos definem como a habilidade de aprender, adaptar e resolver problemas de modo criativo para dominar o ambiente. A organização firma é um lócus que permite criar procedimentos para decidir em

situações complexas e de mudanças. No longo prazo pode, entretanto, tornar barato terceirizar os trabalhadores (LANGLOIS, 1992; 2005).

A firma é uma estrutura de governança superior quando (1) existe capacitação dispersas em mercados centralizados; (2) os mercados são pequenos e as instituições são fracas; (3) oportunidades empresariais surgem e demandam um sistemático arranjo das *capabilities*.

O longo prazo é definido como um período suficiente para que o aprendizado ocorra de forma que os ajustamentos são pequenos e aparecem somente em resposta para mudanças exógenas. Por isso, os limites da firma não podem ser considerados sem que se leve em conta o processo de aprendizado nas firmas e nos mercados.

A firma é, portanto, um estágio de vida e os custos de transação um fenômeno essencialmente de curto prazo e que perde importância no longo prazo. A firma do empreendedor opera num "world in which dynamic transaction cost are high. In such a world, *cephalition, the deliberate arrangement and design of capabilities, is necessary to take advantage of a profit opportunity.*" (LANGLOIS, 2005, p. 30).

Conseqüentemente, para se ganhar lucratividade, o empreendedor explora o seu próprio julgamento. De fato, o aproveitamento do conhecimento do empreendedor determina o grau de integração da transação e os limites da firma. Neste sentido a lucratividade emerge da diferença entre o valor *ex post* e o custo para se combinar recursos *ex ante* (SAES, ISHIKAWA, 2006).

O conhecimento específico do empreendedor tende a aumentar a integração vertical desde que o empreendedor não encontre no mercado a capacidade necessária para desenvolver a sua estratégia de inovação. A definição de uma estrutura alternativa para a cadeia de suprimento dependerá dos custos para implementação da mesma. O seu sucesso da criação de uma vantagem competitiva está intimamente relacionado ao julgamento do empreendedor. Essa capacidade de julgamento baseia-se em um conhecimento diferenciado de áreas críticas para o sucesso do negócio (SAES, ISHIKAWA, 2006).

### **O setor - alimentos orgânicos**

Instituto Biodinâmico (2006) aponta que o grande potencial de expansão do mercado mundial e a possibilidade de uma vida mais saudável e sustentável são os principais motivos que levam produtores brasileiros a investir na produção orgânica.

Com um crescimento estimado entre 30% e 50% ao ano (COSTA, 2005), a produção orgânica no Brasil ocupa atualmente uma área de 6,5 milhões de hectares de terras, colocando o país na segunda posição dentre os maiores produtores mundiais de orgânicos. Até 2004, ocupava o 34º lugar. O salto no ranking foi impulsionado pela decisão de se incluir o extrativismo sustentável no cálculo da área da agricultura orgânica brasileira. São 5,7 milhões de hectares de vegetação nativa que proporcionam o extrativismo sustentável de castanha, açaí, pupunha, látex, frutas e outras espécies das matas tropicais, principalmente da Amazônia. O Brasil tem ainda cerca de 900 mil hectares plantados com outras culturas orgânicas. O potencial de expansão da agricultura orgânica no Brasil se deve ao fato da existência de uma rica biodiversidade, da disponibilidade de 16 milhões de hectares de terra para expansão sem



precisar derrubar uma árvore, do Brasil possuir 12% de toda a água doce do planeta além das condições climáticas favoráveis à agricultura (Instituto Biodinâmico, 2006).

O número de propriedades orgânicas saltou de 14.866 em 2003 para 19.003 em 2004. Pelo menos 80% dos projetos certificados no Brasil são de agricultores familiares. As associações e cooperativas de pequenos produtores são cada vez mais comuns e exercem um papel importante na viabilização da agricultura orgânica em muitas regiões.

Cerca de 75% da produção nacional de orgânicos é exportada, principalmente para a Europa, Estados Unidos e Japão. Dentre os principais produtos brasileiros para exportação estão a soja, açúcar branco e açúcar mascavo, café, sucos cítricos, mel, arroz, frutas como manga, banana, melão e mamão papaya, óleos essenciais, castanhas, erva mate, cogumelos, óleo de babaçu, óleos vegetais, essências florestais, extratos vegetais, frutas desidratadas, cachaça e doces.

A soja, o café e o açúcar lideram as exportações. Juntos superaram (2004), os US\$ 30 milhões. A maior compradora europeia de soja é a Holanda que absorve 22% de toda a soja exportada pelo Brasil. O café orgânico brasileiro está entre os cafés especiais premiados em importantes concursos internacionais. Os sucos cítricos pertencem também aos itens orgânicos mais exportados.

Na Europa, a Alemanha é o maior consumidor dos orgânicos brasileiros seguida pela Holanda. Outros países que compram do Brasil são os Estados Unidos, Japão, Canadá, Dinamarca, Itália, Espanha, Áustria, Austrália, Suíça, França, Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Portugal, China, Israel, África do Sul, Uganda, Coreia, Taiwan, Uruguai, Bolívia, Argentina.

No mercado interno, os produtos mais comuns são as hortaliças seguidos de café, açúcar, sucos, mel, geléias, feijão, cereais, laticínios, doces, chás, ervas medicinais. Em menor escala pode se encontrar bebidas como vinho, cerveja e cachaça, camarão, frangos, carne bovina, ovos, têxteis e cosméticos (Instituto Biodinâmico, 2006).

### **A firma – Native**

A Organização Balbo se caracteriza por ser uma empresa familiar altamente profissionalizada. Sua cúpula diretiva é formada por: presidente, vice-presidente, 9 diretores (7 executivos), 12 gerentes e dois assessores. Os membros da família que integram a Diretoria são profissionais especializados. Entre os da segunda geração, há três engenheiros civis, cinco engenheiros agrônomos e um economista.

A firma foi fundada em 1946 com a Usina Santo Antônio. Antes, durante 40 anos, os fundadores trabalharam na Usina Schmidt, em Sertãozinho, acumulando experiência e conhecimento sobre todas as atividades da agroindústria açucareira. Em sua primeira safra, 1947, a Santo Antônio produziu 1.383 toneladas de açúcar (23.046 sacas de 60 quilos).

Neste tempo, a usina não possuía destilaria e a família não dispunha de terras próprias para o cultivo de cana. Dez anos depois, os Balbo adquiriram sua segunda empresa, a Usina Açucareira São Francisco, também em Sertãozinho. Na primeira safra sob a direção da

família, em 1957, foram produzidas 7.375 toneladas de açúcar (122.913 sacas de 60 quilos). Esta usina também não possuía destilaria.

Em 1962 e 1965, respectivamente as usinas Santana, em Sertãozinho, e Perdigão, em Ribeirão Preto, foram compradas e incorporadas à Usina Santo Antônio. A produção atual desta usina é de 600 mil litros de álcool e 12 mil sacas de 50 quilos de açúcar por dia. Na São Francisco a produção diária é de 420 mil litros de álcool e 8 mil sacas de açúcar. A cana utilizada pelas usinas é fornecida por mais de 300 produtores autônomos e pela Agropecuária Tamburi, empresa do grupo, que explora, em regime de parceria, terras próprias das usinas e de terceiros, nos municípios de Sertãozinho, Ribeirão Preto, Jardinópolis, Dumont, Barrinha e Jaboticabal. São 84% de área cultivada com cana-de-açúcar e 16% com café, outras culturas e reflorestamento. Tanto nas áreas de terras próprias como nas de parcerias, destinadas à lavoura da cana-de-açúcar, são também cultivados, em regime de rotação de culturas, cereais e adubos verdes (w.w.w. nativealimentos.com.br, 2006).

### **Examinando o caso Native**

Ao primeiro passo em 1996 não havia a intenção de criar um projeto orgânico e sim de sustentabilidade para a indústria sucroalcooleira. O agrônomo Leontino Balbo Jr. recém-formado não se conformava que tudo o que se havia criado neste segmento era para destruir a natureza e não preservá-la. Então, começou a procurar e tentar desenvolver técnicas para garantir a sustentabilidade do solo e de energia. Enfim, focou o meio-ambiente. Este processo durou em torno de oito anos. Decorridos estes anos é que se percebeu que a organização já possuía alguma coisa orgânica em sua produção.

Outro fator que impulsionou a mudança foi que este mesmo empresário não se conformava que o Brasil tivesse que importar insumos químicos e agrotóxicos para suas lavouras. Por outro lado não aceitava a prática de queima de cana para colheita, uma prática muito utilizada na época. A partir deste ponto partiu para o desenvolvimento de um sistema de colheita de cana crua que não existia. Esta fase demandou muitas horas de pesquisa e de prática. Demandou quase sete anos. Trata-se de tecnologia pioneira no mundo. O intuito era a preservação do solo e do meio-ambiente e não a produção orgânica. Ou seja, o Sr. Leontino Balbo Jr. utilizou-se de todo o conhecimento pessoal que tinha para contestar as práticas existentes naquele momento e por meio deste conhecimento partiu para o desenvolvimento de processos diferentes – inovação.

Precisou buscar tecnologia (1990 e 1991) para desenvolver o projeto e desejava criar máquinas para manuseio da lavoura com pneus de alta-flutuação. Este tipo de pneu não compacta o solo e máquinas pesadas destruiriam a plantação. Contudo esta tecnologia não existia no Brasil. Buscou alianças com a Suécia para os pneus, com Israel para a tecnologia e com a Austrália para máquinas de colher cana. O contato com outros empresários destes países fez com que comessem a olhar para o que o Brasil estava fazendo no setor. Estas parcerias culminaram com a criação da tecnologia em 1994.

Outros fatores associados à criação da tecnologia impulsionaram a criação da produção orgânica. Nesta época acontecia o alastramento da doença da vaca louca na Europa. O consumidor começava a ficar desconfiado, mais interessado e cuidadoso na escolha dos alimentos que consumia. Houve também a contaminação de alimentos na Europa e no Japão.

Porém, havia poucos consumidores para orgânicos, principalmente com estilo de vida naturalista.

O Sr. Leontino Balbo Jr. identificou que os consumidores estavam se tornando mais exigentes com a composição dos alimentos e que, em função de um poder aquisitivo elevado, poderia pagar mais pelo produto orgânico. Viu aí uma oportunidade de negócio.

Por outro lado, foi o mercado que descobriu a Native. Em 1996 houve visitas das empresas estrangeiras e identificaram que o processo de produção do açúcar da firma já era orgânico e apenas não se tinha a noção do fato. Este momento marca o início da exportação de açúcar a granel como insumo para as indústrias de alimentos do mercado europeu. A partir deste fato requereu-se certificação do produto, condição indispensável para a comercialização. Mais uma vez era a condição externa ao Brasil que desencadeava o processo. A certificação do açúcar orgânico ocorreu por meio da FVO/ IFOAM - *Farm Verified Organic* – e pela *EcoCert International* em 1997. Em 2000 a marca Native é registrada mundialmente e o produto passa a ser distribuído também no mercado brasileiro.

A agricultura orgânica já existia nesta época, mas pequena escala. O açúcar orgânico era produzido nas ex-colônias francesas, como as Ilhas Maurício. Era para consumo local e decorria da falta de recursos financeiros para se conseguir insumos para a lavoura.

O Brasil naquele momento tinha uma produção agrícola em padrões distintos da Europa ou Estados Unidos. Tinha pouco acesso a insumos químicos e agrotóxicos. Desta maneira o solo sem manuseio químico era abundante e propício ao plantio orgânico.

Define como sendo um mercado de demanda, pois primeiramente o consumidor sinaliza o que deseja e depois o mercado reage e produz para atendê-lo. A Native consulta o consumidor todo o tempo por meio de pesquisas e grupos. Investiga o que gostariam de encontrar de produto no mercado e suas características. A partir da análise destas informações, dimensionam o mercado e desenvolvem produtos.

O primeiro produto a migrar da agricultura tradicional para a orgânica foi o açúcar já que era o negócio da família era a produção de açúcar. Mas possui café, achocolatado, suco de laranja e álcool para indústria cosmética. Parte da produção é feita internamente e parte não. A sua estrutura se baseia na parceria com produtores rurais e indústrias. O açúcar orgânico é 100% produzido internamente na usina São Francisco. Ainda produzem açúcar convencional na usina Santo Antonio. O café tem 30% dos grãos de origem de fazendas próprias e 70% de fazendas parceiras que foram certificadas e monitoradas pela Native para garantir as propriedades dos grãos. Fornecem com exclusividade a produção orgânica. Também contam com indústria de beneficiamento do café que destina integralmente a produção orgânica para a Native. O achocolatado é produzido por empresa parceira e 100% externa a Native. O mesmo acontece com a produção de suco de laranja. Porém, fornece toda a matéria prima, embalagens, rótulos para a produção. Depois também faz o encaminhamento para a distribuição. No mercado brasileiro desenvolveu parceria transportadoras, mas não trabalha com distribuidora. Ela mesma cuida do atendimento aos pedidos do varejo e de indústrias. No mercado internacional desenvolveram a parceria com distribuidores locais que cuidam tanto do canal varejo, quanto do canal industrial.

A certificação dos produtos e parceiros é feita hoje tanto para o mercado internacional quanto para o nacional. E é a própria Native que se encarrega do processo e seu monitoramento. Ela

investiga a possibilidade de parcerias, avalia e depois orienta e acompanha as mudanças necessárias para a certificação orgânica.

A mudança para produção de alimentos orgânicos exigiu a mudança cultural da organização. Contudo a sua estrutura não se alterou. Continua a se compor por uma diretoria composta por membros da família que são remunerados pelo cargo e que podem ser afastados caso não atendam às necessidades da organização.

## A Análise do Caso

Loasby aponta para as conseqüências das análises feitas pelo gestor que acabam por desenvolver capacidades de uma organização e que podem encaminha-la para direções não previstas ou imaginadas. Identifica-se exatamente este fenômeno no caso Native. A idéia era uma agricultura sustentável e a preservação do solo e do meio-ambiente e não o desenvolvimento de uma produção orgânica. Neste sentido, há o deslocamento do objetivo inicial o que reforça a questão da necessidade de uma estratégia e de que as capacidades que a envolvem sejam maleáveis. A organização opera selecionando processos que refletem as possíveis visões de futuro apesar de não ser a realidade naquele momento. Desenvolve capacidades específicas não existentes no mercado e intimamente relacionadas com estas visões de futuro.

Reforça a proposição de Langlois de que os custos de transação e os custos de produção estão intimamente relacionados e afetam-se mutuamente. Desta maneira a estrutura organizacional apresentada pela Native resulta das inter-relações entre todos os parceiros e que acabam por definir as capacidades da firma e os custos de produção e de transação.

O início da produção de alimentos orgânicos exigiram a criação dos recursos em função de suas especificidades e do fato do mercado não os oferecer, de ainda não existirem. As conseqüências são dois fenômenos. De um lado verifica-se a integração vertical, pois o empreendedor não encontra no mercado a capacidade necessária para desenvolver a sua estratégia de inovação. Por outro lado, identifica-se o caráter individual do empreendedor na figura do Sr. Leontino Balbo Jr. A existência de conhecimento e competências ligadas ao indivíduo e não a firma. Saes e Ishikawa (2006) já chamavam a atenção para o fato de que é o próprio empreendedor que explora a seu próprio conhecimento, sua própria capacidade de análise e de julgamento. Este fenômeno decorre do fato de o mercado não poder oferecer o conhecimento e os recursos necessários para o desenvolvimento das capacidades da firma. O aproveitamento do conhecimento do empreendedor é que acabará por determinar o grau de integração da transação e os limites da firma. Saes e Ishikawa completam "Neste sentido a lucratividade emerge da diferença entre o valor *ex post* e o custo para se combinar recursos *ex ante*" (2006, p. 7).

Verifica-se que a Native desenvolve parcerias e não integra verticalmente a produção. Apenas o caso do açúcar é interno, pois é o produto que deu origem da organização. Prefere desenvolver parcerias com especialistas a desenvolver internamente as competências. O que aponta para custos de transação inferiores aos custos de desenvolvimento dos recursos necessários em função da especificidade dos ativos requeridos e indispensáveis para a

produção de cada alimento orgânico. Reforça o conceito desenvolvido por Loasby de que a firma conta com as capacidades de muitas pessoas e organizações que são formalmente quase independentes, criando relacionamentos ao longo da firma com fornecedores, consumidores e fornecedores de vários tipos de serviço que a firma necessitar (LOASBY *apud* Marshall, 1920). Deste modo, a firma cria vantagens por meio da maneira com que combina estas capacidades externas para seu próprio uso. Conseqüentemente, os limites da firma são definidos pelo conjunto destas relações e pelo arranjo interorganizacional que resulta destas relações com a finalidade de gerir as intersecções das capacidades. Esse arranjo não leva obrigatoriamente à minimização dos custos de transação. Possibilita a maximização dos benefícios totais resultantes destas relações.

Tabela – Abordagens teóricas x realidade da firma Native

Abordagens teóricas	Unidade de análise	Variáveis que definem a competitividade da firma		Fontes de vantagens competitivas		Pressupostos		Ponte entre abordagens		Pontos críticos	
APE	Cadeia de valor	Barreiras à entrada; Economias de escala e escopo Diferenciação	D S	Poder de Monopólio	S	Racionalidade Completa Auto-interesse dos agentes (implícito da OI)	D S	Devem existir falhas de mercado (custos de transação) para que a estratégia de posicionamento possa ser adotada	D	Ignora os desempenhos diferentes das firmas em uma indústria	D
VBR	Recursos	Recursos raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis	S	Rendas Ricardianas		Recursos são imperfeitamente imitáveis / transferíveis Limitações cognitivas dos agentes	S S	Se o custo de transação for zero, não há custo de barganha e de medir os atributos dos recursos	D	Ignora o ambiente externo à firma. Não tem capacidade de prever	D
ECT	Transação (Williamson) Direito de propriedade	Alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação: especificidade do ativo; frequência; incerteza	S S	Redução de Custos de Transação	D	Racionalidade limitada Oportunismo dos agentes	S D	Racionalidade limitada e ativo específico (implica em rendas ricardianas) podem explicar a heterogeneidade das firmas	S	Ignora ganhos decorrentes da Produção da produção em equipe. Ignora a heterogeneidade da firma	D D
TKL	Ação humana	Características do empresário/aprendizado	S	Julgamento do empresário	S	Incerteza Desequilíbrio do mercado	S S	Firmas são heterogêneas	S	Não há lógica na tomada de decisão do empreendedor	D

**Fonte:** Adaptado do texto da Oficina PENSA. Como evitar a queda da renda agrícola? Maria Sylvia Macchione Saes. 2007

**Notação:** APE = Análise de Posicionamento Estratégico; VBR = Visão Baseada em Recursos; ECT = Economia dos Custos de Transação; TLK = Teoria dos Lucros de Knight; S = Similaridade; D = Diferença.

## Conclusão

O estudo da firma demonstra que para este caso a disponibilidade de recursos não inibe a atuação empreendedora. Ela resulta da ação do indivíduo empreendedor e não da firma. Ancora-se nas capacidades individuais e não naquelas disponíveis na firma. Identifica que os

**Custos de transação** interferem na definição dos contornos da firma. Contudo, quando não se encontram no mercado os recursos necessários para o desenvolvimento da firma, a ação empreendedora do indivíduo sobrepuja esse fator. Nesse sentido o empreendedor emprega o seu conhecimento para criar os recursos necessários. Independentemente da especificidade dos ativos relacionados. O resultado é a atuação empreendedora individual conduzindo o desenvolvimento da firma e a criação de vantagem competitiva.

### **Limitações e sugestões para estudos futuros**

A própria metodologia de estudo de caso único já representa uma restrição no sentido não ser suficiente para extrapolações. Contudo, constitui o primeiro passo para a avaliação de demais estruturas. Neste sentido cumpre o papel de focalizar o olhar para aspectos significativos que possam reforçar as proposições sobre custos de transação, recursos e empreendedorismo na realidade prática da firma.

### **Referências Bibliográficas**

- BHIDE, A. V. *The origin and evolution of new business*. New York. Oxford. 2000.
- CAMPANHOLA, Clayton; VALARINI, Pedro José. **A Agricultura Orgânica e seu Potencial para o Pequeno Agricultor**. Caderno de Ciências e Tecnologia, v. 18, n. 3, p.69 – 101, set/ dez. 2001.
- CASSON, M. *An entrepreneurial theory of the firm*. In Foss, N. & Mahnke, V. (Eds.), *Competence, governance, and entrepreneurship advances in economic strategy research*. Oxford University Press. 2005.
- COASE, R. H. *The nature of the firm: origins* (1937). In Williamson, O.E. & Winter, S.G. (Eds.), *The nature of the firm: origins, evolution and development*: 34-47. Oxford University Press, Inc. 1993.
- COASE, R. H. *The nature of the firm* (1937). In Williamson, O.E. & Winter, S.G. (Eds.), *The nature of the firm: origins, evolution, and development*: 18-33. Oxford University Press, Inc. 1997.
- COSTA, Roberta Villa Nova Teixeira da. **A Inserção dos Produtos Familiares de Hortaliças e Legumes Orgânicos no Mercado Paulista**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- FOSS, N., KLEIN, P. G. *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: Any gains from trade?* DRUID Working paper no. 2004-12, July. 2004.
- FOSS, Nicolai. *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Capítulo 2. Oxford University Press. 2005.
- GARROUSTE, P., SAUSSIÉ, S. *Looking for a theory of the firm: future challenges*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 58: 178-199. 2005.

**IBD - Instituto Biodinâmico.** Internet w.w.w. ibd.com.br. Acesso em 28/10/2006.

KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit. Reprint of Economic Classics.* New York: Augustus M. Kelley, Bookseller. 1964.

LANGLOIS, R. N. *The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm*, Working paper 2005-27, University of Connecticut, Department of Economics, revised Oct. 2005.

LANGLOIS, R. N. *Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur*, [Working paper](#) 2002-19, University of Connecticut, Department of Economics. 2002.

LANGLOIS, Richard N. *Capability and the Theory of the Firm. Economic Organization, Capabilities, and Co-ordination. Essays in honour of G. B. Richardson.* Routledge. NY. 1998.

LOASBY, Brian J. *The Concept of Capabilities. Economic Organization, Capabilities, and Co-ordination. Essays in honour of G. B. Richardson.* Routledge. NY. 1998.

**Native Alimentos Orgânicos.** Internet w.w.w. nativealimentos.com.br. Acesso em 28/10/2006.

NICKERSON, Jack A., ZENGER, Todd R. *A Knowledge-based Theory of the Firm: the problem-solving perspective. Organization Science*, Vol. 00, N. 0, p. 1-16. 2004.

NORTH, D.C. *Economic Performance through Time. The American Economic Review*, June: 359-368. 1994.

RATHE, K., WITT, U. *The Nature of the firm – Static versus developmental interpretations. Journal of Management and Governance*, vol. 5: 331-351. 2001.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Como evitar a queda da renda agrícola?** Oficina PENSA. 2007.

SAES, Maria Sylvia Macchione; ISHIKAWA, Ibuki. *Entrepreneurship and Competitive Advantage: Examining the Case of Illycaffè.* Programa de Seminários Acadêmicos: Instituto de Pesquisas Econômica. USP, 11 agosto, 2006.

SCHERER, F., ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*, 3rd Ed., Boston: Houghton Mifflin Co. 1990.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development.* Cambridge: Harvard University Press. (New York: Oxford University Press, 1961.) Translation based on Schumpeter (1926). 1934.

SIVADAS, E., DWYER, R. *An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. Journal of Marketing*, vol. 64, 31-49. January. 2000.

TEECE, David J. *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets*. *California Management Review*, Volume 40, Number 3, Spring. 1998.

WITT, U. *Changing cognitive frames – Changing organizational forms: an entrepreneurial theory of organizational development*. *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, no. 4. 2000.

WITT, U. *Imagination and leadership – the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 35: 161-177. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.