

ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE ORGÂNICOS: TRADIÇÃO E INOVAÇÃO NA EMPRESA KORIN

Autores: Beatriz Zandelli¹, Eliane Aguiar Sarro¹, Wellington Júnior Cheles¹, Martin Mundo Neto²

¹ Alunos regulares do curso de Tecnologia em Agronegócio da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - Fatec Tq

² Prof. Dr. do curso de Tecnologia em Agronegócio da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - Fatec Tq

Resumo

A procura por alimentos saudáveis tem se apresentado como uma tendência no segmento de alimentos. Os produtos orgânicos estão entre aqueles que mais crescem em termos de mercado. Neste trabalho procuramos explorar a trajetória de uma empresa brasileira que tem se destacado no mercado dos produtos orgânicos, a empresa Korin. Trata-se de uma empresa fundada por imigrantes japoneses ligados à igreja messiânica mundial e aos princípios da agricultura natural. A Korin une estratégias sustentadas pela tradição dos princípios da doutrina filosófica fundada por Mokiti Okada e de inovações relacionadas à produção de produtos orgânicos e também aquelas ligadas à expansão dos negócios. Entre as primeiras destaca-se a liderança na produção de insumos orgânicos e, entre as últimas, destaca-se a estratégia de crescimento seguindo o modelo de franquias, assim como a adoção da Governança Corporativa.

Palavras-chave: Orgânicos; Governança corporativa; Korin.

Abstract

The demand for healthy foods has emerged as a trend in the food segment. Organic products are, among those, fastest growing in terms of market. In this study, we intend to explore the trajectory of a Brazilian company that has excelled in the organic products market, Korin Company. This is a company founded by Japanese immigrants linked to Global Messianic Church, and the principles of natural farming. Korin connects strategies supported by the traditional philosophical doctrine principles founded by Mokiti Okada and innovations related to the production of organic products and also those related to business expansion. Among the first, there is the leadership in the production of organic food and, among the last, there is the growth strategy following the franchise model as well as the adoption of Corporate Governance.

Keywords- Organic; Corporate Governance; Korin.

1- Introdução e referencial teórico

Uma das questões centrais na discussão sobre o desenvolvimento sustentável é a produção de alimentos. O Brasil, historicamente, se apresenta no cenário internacional como um país agroexportador. O padrão dominante da agricultura moderna vem sendo questionado quanto às externalidades negativas desde que tecnologias ligadas aos insumos químicos passaram a ser dominantes na agricultura. De acordo com Abramovay (2010), para o país trilhar na direção do desenvolvimento sustentável é necessário a utilização adequada dos recursos naturais e preservação da biodiversidade. Para a agricultura as soluções que estariam alinhadas com o desenvolvimento sustentável vêm sendo, historicamente, apresentadas pelas correntes alternativas (EHLERS, 1996). Dentre as correntes alternativas destacam-se a agricultura orgânica, agricultura biodinâmica, influenciada por Rudolf Steiner, fundador da antroposofia, e a agricultura natural, baseada na filosofia de Mokiti Okada, fundador da Igreja Messiânica Mundial, em 1935. Neste trabalho analisamos a trajetória de uma empresa ligada à tradição da agricultura natural, mas que nos últimos anos tem se destacado na agricultura orgânica nacional: o Grupo Korin.

A iniciativa da empresa Korin pode ser analisada sob o enfoque da sociologia econômica, como uma variante dos estudos que se dedicam ao empreendedorismo étnico e procura analisar as relações sociais como centrais ao desenvolvimento econômico, considerando, sobretudo as dimensões culturais presentes nestas relações ((GOLD, 1989); (TRUZZI; SACOMANO, 2007)). Ainda de acordo com os autores, no Estado de São Paulo há um conjunto de empresas que se desenvolveram decorrente das imigrações que ocorreram no início do século XX. Apesar de não ser maioria, a influência japonesa é um fato, a exemplo da empresa Korin, diretamente ligada à comunidade da Igreja Messiânica Mundial no Brasil.

Bourdieu (2005) propõe o conceito de campo econômico para os estudos sobre os mercados. A trajetória da empresa Korin pode ser entendida como resultado das ações de um determinado ator econômico dentro do campo econômico. O campo econômico, por um lado seria um subcampo do campo do poder, coexistindo com outros campos construídos pelas diferentes relações sociais na sociedade, como o campo religioso, o campo político, o campo acadêmico, o campo cultural. Por outro lado, um determinado campo específico seria formado por subcampos. No caso do campo econômico existiriam os subcampos que nos estudos tradicionais da economia são denominados de setores. Na noção de campo é importante entender que capital não se restringe a recursos financeiros, mas também a um conjunto de outros recursos, ou capitais, que segundo Bourdieu (1983), são determinantes para entender a posição que os atores econômicos ocupam em seus respectivos subcampos. Um determinado agente econômico, geralmente uma empresa, possui uma força em um sub-campo que é função do volume e da estrutura do capital que ele detém. Para Bourdieu (1983), para os agentes econômicos se posicionarem no mercado eles manipulam capitais. O capital não se restringe a dimensão financeira. Ele seria resultado dos recursos acumulados na trajetória dos agentes. Estes capitais estariam relacionados aos recursos tecnológicos, ou seja, o conjunto de equipamentos e processos utilizados nas operações, o capital jurídico, ou seja, sua estrutura jurídica, as políticas de contratos com fornecedores, clientes, trabalhadores; o capital organizacional, ou seja, o conjunto de conhecimentos acumulados em termos de organização interna, gestão de recursos e pessoas, capacidade de gestão financeira, produtiva e de mercado e o capital simbólico, ou o conjunto de títulos, premiações e certificados adquiridos durante a trajetória do agente econômico em questão.

O campo econômico ou um subcampo é um campo de lutas e sua estrutura é função do número de participantes e dos capitais dos participantes, divididos entre aqueles que lideram e aqueles que desafiam a ordem. Os dominantes lutam para preservar sua posição ou melhorá-la, enquanto os desafiadores exploram oportunidades onde não atuam os dominantes. No estudo de um determinado campo interessa tanto as relações que se desenvolvem no seu interior como aquelas do campo com seu exterior. Mas, entre todas as trocas com o exterior do campo, as mais importantes são as que se estabelecem com o Estado. Num determinado campo industrial os atores (grupos empresariais) competem entre si e disputam pelo poder sobre o poder do Estado. A desestabilização de um campo organizacional pode ser função de várias forças como, crises econômicas e guerras. Porém, a maior parte das vezes ela estaria relacionada às organizações dominantes, mas oriundas de outros campos organizacionais que procuram explorar novas oportunidades de negócio, no campo em questão. Ao ingressar no campo, estes atores provocam um rearranjo das forças. A posição que o entrante ocupará no campo, estaria diretamente relacionada ao conjunto de capitais que ele detém (BOURDIEU, 2005).

Outro conceito que nos auxilia a entender a estratégia da empresa Korin é o isomorfismo, “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p.66). O isomorfismo institucional pode ser mimético quando ocorre a imitação de determinada estratégia, inspirada no sucesso de uma empresa concorrente ou pela ampliação da legitimidade garantida por ela. O isomorfismo pode ser normativo se ele é derivado de conhecimento formal ou regras formais ou de normas específicas que são definidas e controladas no âmbito do Estado ou de órgãos reguladores específicos. Também há o isomorfismo coercivo, quando não respeitar as regras pode gerar penalizações e proibições que diminuem as chances de sucesso dos participantes de determinado mercado ou os impedem de nele participar.

A partir dos dados coletados nas publicações institucionais das organizações citadas, das informações disponíveis na empresa de negócios e na literatura sobre o tema, pretende-se indicar como a estratégia da empresa Korin é o resultado da combinação de elementos da tradição ligada à agricultura natural e os princípios religiosos que a orienta, com iniciativas que resultaram em inovações tecnológicas e organizacionais que possibilitam o posicionamento no mercado de orgânicos, tanto de produtos destinados ao consumidor do varejo como de insumos destinados a produtores orgânicos, e no ambiente de negócios contemporâneo, adotando determinado modelo de negócios e estrutura organizacional.

2- O mercado de orgânicos no Brasil: atores chaves na construção deste espaço

No Brasil, a expansão do mercado de produtos orgânicos segue a tendência internacional de crescimento acentuado, sendo que 5% da área da agricultura estão sendo dedicadas aos orgânicos, colocando o país em posição de destaque no cenário internacional (GALEMBECK, 2014). Grande parte dos estímulos decorre de incentivos governamentais para a agricultura orgânica ou a segmentos de produtores de produtos orgânicos destinados à exportação (VIEIRA, 2015). Historicamente, a agricultura orgânica ganhou relevância graças às iniciativas acadêmicas de produtores e agrônomos que se manifestavam nos anos 1970 contra o uso indiscriminado de agrotóxicos, primeiro em congressos e encontros científicos

até a constituição de uma associação nacional, fundada em 1989, a Associação de Agricultura Orgânica (AAO, 2015). Conforme indicado por Bourdieu (2005), além dos próprios produtores orgânicos, contribuíram para expansão do mercado de orgânicos as organizações de representação de interesses e o Estado.

O Estado além de legislar sobre este mercado contribui com políticas específicas e acumulando estatísticas sobre o segmento. De acordo com as informações disponíveis no ministério da agricultura, atualmente há mais de 10 mil produtores orgânicos cadastrados CNPO (2015). Conforme indicado por Bourdieu (2005) na construção dos mercados o Estado participa diretamente por meio de políticas públicas ou indiretamente por meio da legislação e controles específicos. No caso do mercado de orgânicos, a legislação regulamenta o mercado oficializando as certificações como mecanismos de garantir a qualidade dos produtos e conformidade com as exigências necessárias à classificação de “orgânico”. Legisla também sobre aqueles que fornecem se candidatam a emitir certificações aos produtores de gêneros “orgânicos”.

Quando consideramos o universo da agricultura, a produção orgânica pode ser entendida como a que desafia o padrão tecnológico dominante, uma vez que a produção orgânica se caracteriza pela não adoção de insumos químicos industrializados sejam adubos sejam defensivos utilizados na produção agropecuária da maior parte da agricultura nacional e mundial. A produção orgânica justamente se opõe as praticas dominantes na agricultura, cuja tecnologia esta nas mãos das grandes empresas produtoras de insumos químicos e da indústria de maquinas e equipamentos que permitem a pratica da agricultura dominante ou agricultura convencional. Na produção orgânica aspectos como a qualidade da agua, do solo, das relações sociais de produção estariam sendo considerados e incorporados como custos de produção. Para poder praticar um preço que incorpore tais custos e ao mesmo tempo garantir a qualidade e procedência dos produtos orgânicos, adota-se o sistema de certificações. Mas elas também passam a operar como um capital simbólico que garante distinção não apenas para aqueles que produzem, mas também para aqueles que consomem produtos orgânicos (VIEIRA, 2015).

Com o crescimento do mercado de produtos orgânicos há um aumento da procura de produtos finais, mas também de insumos para a produção e estratégia para distribuição dos produtos. No mercado de produtos orgânicos brasileiros, algumas empresas passaram a se destacar. A seguir, analisamos a trajetória da empresa Korin que passou a ocupar uma posição de liderança, sobretudo em carne de frango, se tornando referencia para aqueles que participam deste campo. Sua estratégia combina integração vertical desde a produção de insumos, a produção de produtos orgânicos até a venda da produção.

3- As estratégias da empresa Korin: tradição e inovação no mercado dos orgânicos

Para Porter (1997), representante da escola tradicional de estudos sobre estratégias de negócios, a empresa Korin, desde sua criação, adotou um estratégia de posicionamento denominada de enfoque ou nicho de mercado, uma vez que a produção alternativa de alimentos ainda representa uma pequena fatia do mercado mundial de alimentos (VIEIRA, 2015). Mas, ela também pode ser entendida como uma estratégia de inovação, uma vez que o desenvolvimento de seus produtos

esteve atrelado a pesquisas desenvolvidas ou financiadas pelo grupo ou pela fundação Mokiti Okada, conforme indicado em DEMATTÊ FILHO (2004).

De acordo com Bourdieu (2005) aqueles que atuam no mercado de orgânicos ocupariam uma posição de desafiador no campo da produção de alimentos e produtos convencionais. Os que dominam tanto a agricultura como a indústria de alimentos são aqueles que adotam tecnologias convencionais para produção agrícolas. Os orgânicos são justamente uma alternativa à cultura dominante. Por outro lado seu consumo pode sinalizar um capital que garante distinção aos consumidores (VIEIRA, 2015). Para garantir a qualidade dos produtos os produtores de alimentos orgânicos recorrem aos sistemas de certificação seja aqueles que se restringem a mercados locais seja aqueles reconhecidos em âmbito internacional ((SABOURIN, 2012); (PARPET GARCIA, 2012)). Em sua trajetória a empresa Korin procurou acumular certificações e títulos que ampliassem seu reconhecimento enquanto produtora de alimentos naturais e orgânicos tanto no âmbito nacional como internacional, conforme indicado no Quadro - 1.

Quadro 1 - Principais ações inovadoras na trajetória da empresa Korin, em outubro de 2015

1994: Criação da Korin no Brasil

1995: Construção do abatedouro de frangos criados sem antibióticos e promotores de crescimento, em Ipeúna/SP

2002: Primeiro replantio de árvores nativas no Polo de Agricultura Natural de Ipeúna, em parceria com o Consórcio das Bacias dos Rios Capivari e Piracicaba

2004: Início da produção de ovos dentro do sistema sustentável

2005: Início do conceito de “desembalagem” na empresa, com o objetivo de reduzir os resíduos sólidos da produção

2008: Princípio da Inspeção do processo produtivo do frango AF pela WQS (World Quality Services). Iniciada a produção de ovos em sistema próprio, na fazenda da Korin.

2009: A empresa começa a lucrar de forma efetiva; O Centro de Pesquisa Mokiti Okada é convidado a participar do Conselho Unificado das APAs Corumbataí – Piracicaba (nas quais o Polo de Ipeúna está inserido)

2010: Inaugurada a primeira loja de franquia da Korin, em Natal; a revista Supermercado Moderno elege a Korin a 5ª marca mais lembrada pelos varejistas na Grande São Paulo e no Rio de Janeiro; iniciado o projeto Agenda Verde na propriedade de Ipeúna

2012: Conquista dos prêmios ECO-AMCHAM, na modalidade “Práticas de Sustentabilidade”, e Greenbest (da Greenvana), na categoria “Alimentação”; Pontuação de 0,87 (numa escala de 0 a 1) na Avaliação de Impacto Ambiental APOIA – Novo Rural, da Embrapa/Jaguariúna

2013: Classificada, pelo segundo ano consecutivo, como empresa sustentável no Prêmio ECO-AMCHAM, categoria Processos em Sustentabilidade, com o produto Ovo; Escolhida pelo Ministério da Agricultura e Pecuária como “uma empresa modelo de sustentabilidade”, o que resultou na sua inclusão no livro “Gestão Sustentável na Agricultura” (2ª edição), lançado em 2014.

2014: Início da produção da carne sustentável do Pantanal Sul Mato-grossense.

Fonte: adaptado de Korin (2015).

A Korin começou produzindo frutas, legumes, verduras, ovos e frango para abastecer a comunidade messiânica. Os vegetais deram prejuízo durante muitos anos, mas o frango tornou-se um caso de sucesso. De acordo com as informações disponibilizadas pela empresa, O abate passou de 1.000 aves/dia, no início, para 20.000/dia, atualmente. A criação é feita por 25 produtores integrados e o produto vendido em 1.900 lojas além de 500 restaurantes, devendo ser exportado para o Oriente Médio ainda em 2015. A Korin possui, atualmente, 28 fornecedores familiares integrados de frangos e ovos a empresa que passam por treinamento e reuniões de caráter técnico sobre os diferenciais da Korin. Os funcionários visitam os produtores (KORIN, 2015).

Somente em 2009 a empresa Korin conseguiu ser economicamente independente de sua mantenedora. Até então ela era financiada pela igreja messiânica no Brasil. Entre os fatores que contribuíram para o sucesso da empresa, destaca-se a adoção do modelo de franquia, em 2010, disponibilizando cerca de 60 produtos orgânicos entre eles ovos, frangos, frutas, legumes, verduras, café, arroz, feijão, mel e derivados, carne bovina, shiitake, sopa instantânea, além do bokashi que é um insumo orgânico. A adoção do modelo de crescimento baseado em franquias assim como o sistema de produção integrado com produtores orgânicos são modelos organizacionais inspirados nos grandes grupos produtores de alimentos convencionais, a exemplo das grandes cadeias de *fastfoods* e das grandes empresas produtoras de carne de frango e derivados. Assim, a estratégia da Korin ilustra o isomorfismo mimético da empresa em relação ao padrão dominante entre as grandes empresas de alimentos, conforme indicado por DIMAGGIO; POWELL (1991). Também de caráter isomórfico é a estratégia da empresa ao adotar a governança corporativa mesmo não sendo uma empresa de capital aberto. A Korin procura apresentar transparência na relação com seus colaboradores, mostrando suas perspectivas a médio e longo prazo e gargalos a serem superados, numa prática típica das empresas que estão operando no mercado de capitais e tem que se reportar aos seus acionistas. O mercado de orgânicos também é um espaço onde o isomorfismo normativo aparece por meio das regras que garantem a produção em conformidade aos conceitos das correntes, notadamente da agricultura orgânica, mas também da agricultura natural e biodinâmica (EHLERS, 1996). Já o isomorfismo coercivo ocorre, sobretudo, por meio dos sistemas de certificações e controles exigidos dos produtores.

4- Conclusões

A tradição da Korin está ligada a agricultura natural, onde as práticas ecológicas e humanitárias são centrais. Assim, nas estratégias da empresa estas práticas foram renomeadas de acordo com o vocabulário corrente do mundo dos negócios e são apresentadas como “As ações socioambientais”. Desta forma a empresa explora simbolicamente um conjunto de práticas que já faziam parte da sua cultura organizacional e também apresenta as técnicas da agricultura natural e orgânica como inovações tecnológicas quando comparadas às práticas da agricultura dominante.

Por outro lado, a empresa incorpora um conjunto de dispositivos típicos dos grandes grupos capitalistas aos quais, em grande medida, ela se contrapõe. Destaca-se a governança corporativa que é adotada parcialmente uma vez que o grupo não está no mercado de capitais. Ela segue a tendência predominante entre os grandes grupos empresariais familiares que, apesar de permanecerem com capital fechado,

passaram a adotar práticas de governança corporativa análogas às empresas de capital aberto, operando em mercado de capitais (IBGC, 2015). Se por um lado, a empresa Korin adota uma estratégia organizacional inovadora ao ingressar no universo das franquias ou adotar as práticas de governança corporativa, por outra esta seria uma estratégia que a torna cada vez mais parecida com as empresas capitalistas dominantes.

Assim, o sucesso da empresa Korin é resultado de uma sólida trajetória no campo da agricultura orgânica combinado com a recente incorporação de dispositivos organizacionais que a aproximam do universo das grandes empresas capitalistas. Manter-se coerente com os princípios filosóficos que a originaram passou a ser um dos grandes desafios do grupo.

5- Referencias Bibliográficas

AAO (Associação de Agricultura Orgânica). Disponível em <http://aao.org.br/aao/quem-somos.php> acesso em 23 ago. 2015.

ABRAMOVAY, Ricardo. Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil?. Novos estud. - CEBRAP, São Paulo, n. 87, p. 97-113, jul. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 set. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002010000200006>.

CNPQ (CADASTRO NACIONAL DE PRODUTORES ORGANIGOS). Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos/cadastro-nacional> acesso em 02 de set 2015.

DEMATTE FILHO, Luiz Carlos. Aditivos em dietas para frangos de corte criados em sistema alternativo. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, UNESP – Botucatu, 2004. Disponível em file:///C:/Users/loja/Downloads/demattefilho_lc_me_botfmvz.pdf Acesso em 26 set. 2015.

DIMAGGIO, P.J. e POWELL, W.W. The ironcagerevisited: institucional isomorphism and collectiverationality in organisational fields. In: POWELL W.W.; DIMAGGIO, P.J.(org.). The Neo-institutionalism in organization analysis. Chicago: Chicago Press, 1991.

EHLERS, E. Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma. São Paulo, Livros da Terra, 1996. 178p.

GALEMBECK, Flavia. Crescimento Orgânico. EPOCA Negócios 08/05/2012. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2012/05/crescimento-organico.html> Acesso em 01 set 2015.

GARCIA PARPET, Maria-France. Estudo de caso de “mercado auto-regulado”: normas voluntárias e qualidade dos produtos da agricultura orgânica. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012.

Disponível em <http://seer.fclar.unesp.br/redd/article/view/5177/4242> Acesso em 20 abr.2013.

GOLD, S. J. *Chinese-Vietnamese entrepreneurs in Southern Califórnia: na enclave yithco-ethic customers? IN: PROCEEDINGS OF AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, Anais. San Francisco, 1989.*

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Disponível em <http://www.ibgc.org.br/index.php> acesso em 01 ago. 2015.

KORIN. www.korin.com.br. Acesso em 21 set. 2015.

MAZZOLENI, Eduardo Mello; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Agricultura orgânica: características básicas do seu produtor. Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v. 44, n. 2, p. 263-293, jun. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 ago. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000200006>.

SABOURIN, Eric. A Construção social dos mecanismos de qualificação e certificação entre reciprocidade e troca mercantil. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012. Disponível em <http://seer.fclar.unesp.br/redd/article/view/5178/4243>. Acesso em 20 abr. 2013.

TRUZZI, Oswaldo Mario Serra; SACOMANO NETO, Mário. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 47, n. 2, p. 1-12, jun. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 set. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000200005>.

VIEIRA, Camila Benjamim. Os Produtos Orgânicos no Brasil: aspectos econômicos, sociais e políticos. Monografia de Conclusão de Curso, Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, mimeo, 2015.

WILKINSON, John. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. R. Bras. Zootec., Viçosa, v. 39, supl. spe, p. 26-34, jul. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-35982010001300004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 set. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-35982010001300004>.